

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. و هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة).

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب. والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير¹.

1. تعريف الميزة التنافسية: يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².

1 مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

2 الدكتور/منصوري الزين أستاذ محاضر جامعة-سعد دحلب-البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق³.

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

عرف **Jean Jackes Lambin** الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعًا، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي⁴:

3 د.أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/ قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى

4 د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

الجدول رقم (7) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "مرجع سبق ذكره.

2- خصائص الميزة التنافسية⁵: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة

5 د.ظاهر محسن منصورالغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان الأردن.ص309

أخرى.

5. أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

3- مصادر الميزة التنافسية⁶:

تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

أ) **الإبداع**: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

ب) **الزمن**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

➤ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

➤ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

➤ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج) **المعرفة**: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي

6 د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات" مرجع سبق ذكره

التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع،
و خدمات جديدة.

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي⁷:

✓ المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.

✓ المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

✓ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

4- الميزة التنافسية المستدامة: و هي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم⁸.

5- المحيط العام للمنافسة: إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الإقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين و بالتهديدات من

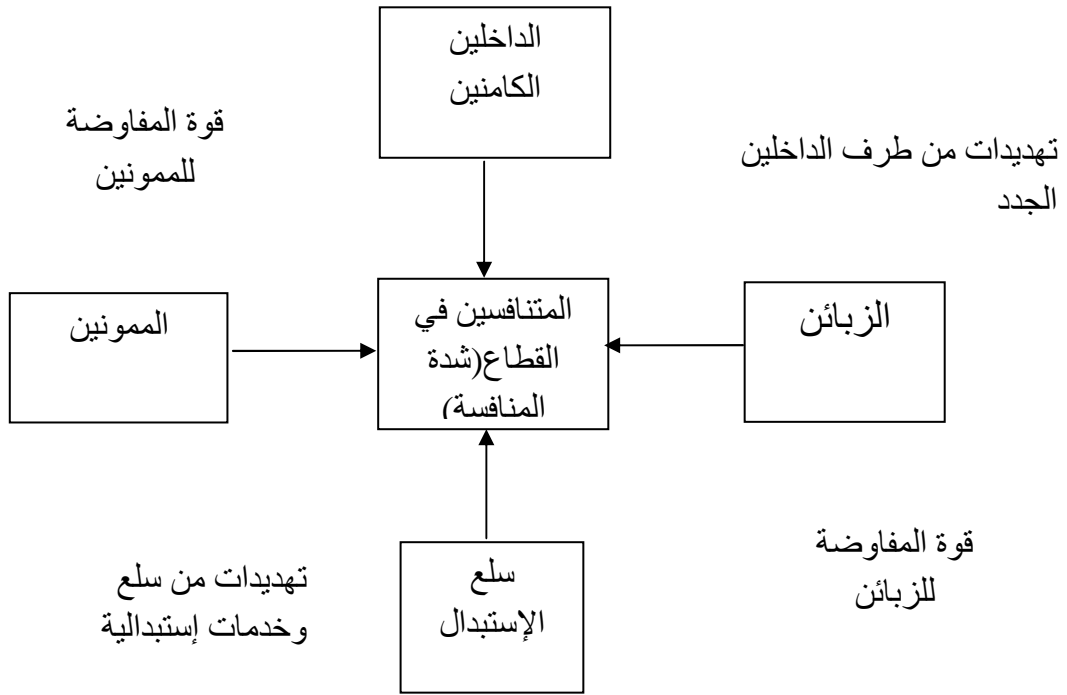
7 د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص310.

8 فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 ص30.

السلع البديلة إلخ...، وحسب Porter توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل (12)⁹، وهي :

- ✓ شدة المنافسة.
- ✓ التحديات من الداخلين الجدد.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الممونين.

الشكل رقم (12) قوة المنافسة حسب بورتر Porter



المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" مرجع سبق ذكره ص 165

المطلب الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.

I. الإستراتيجيات التنافسية: تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال¹⁰، و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة .

II. الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

أ) إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹¹، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.. إلخ،

10 د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص 417.

11 أ.د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره عمان - الأردن ص 367

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل (13) :

الشكل (13) مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة

الهامش	رقابة التكاليف المركزية					القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج					إدارة الموارد البشرية	
	إقتصادات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في الحجم الكبير					تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين					التدبير	
	الخدمة	التسويق/المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية	
خدمات اقليمية	توزيع واسع/إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	إقتصادات حجم المصانع/تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة/تخزين واسع			

المصدر: د.ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"مصدر سبق ذكره.ص419

ب) إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹²، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك

12 أ.د محمود جاسم الصميدعي،د.ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات"مرجع سبق ذكره ص 368 .

معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري¹³. و هي موضحة في الشكل (14):

الشكل (14) سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

النشاطات المساندة	القرارات الإستراتيجية		محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		
	إدارة الموارد البشرية		معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الإعتماد على النوعية		
	تطوير التكنولوجيا		نفقات بحث و تطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية		
	التدبير		الشراء من مصادر معرفة عالمية		
النشاطات الرئيسية	التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق/ المبيعات	الخدمة
	إستخدام أفضل الموارد	نوعية عالية	إستلام سريع/ إهتمام بالتنظيف	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	معاملات خاصة للعملاء

المصدر: د.ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص419

(ج) إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى

13 فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص296.

المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم (8):

جدول (8) إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

المتطلبات التشغيلية	المهارات و الموارد المطلوبة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ✓ تنظيم و مسؤوليات واضحة. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ الإشراف المكثف للعمل. ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث. ✓ و التطوير و تطوير المنتجات. ✓ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. ✓ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية. ✓ هندسة المنتجات. ✓ الإتجاه نحو الإبداع. ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ✓ الريادة في التكنولوجيا. ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيهه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيهه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	التركيز

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره. ص 421 .

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين¹⁴.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.

1- أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost leadership، و تمايز أو تمييز المنتج¹⁵ Differentiation.

أ) التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب) تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

2- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

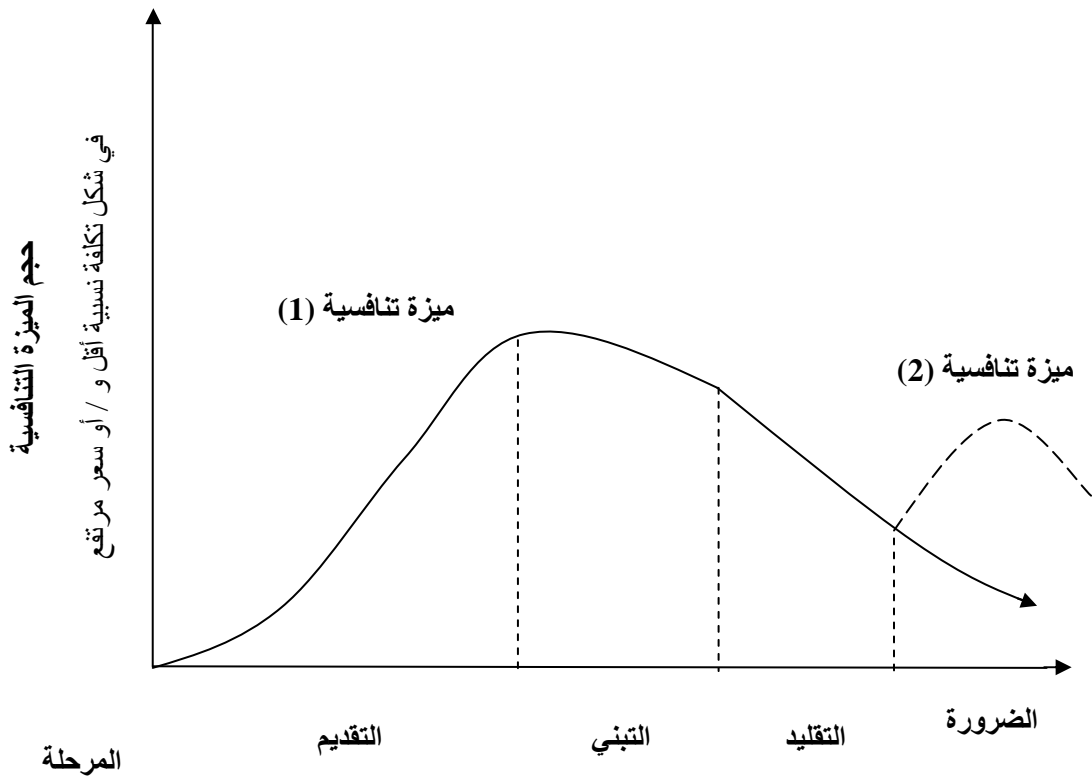
أ) حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما

14 د.ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره.ص421.

15 د.نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 84.

كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (15).

شكل رقم (15) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د.نبيل مرسي خليل – الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مصدر سبق ذكره ص86

ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم (9).

الجدول (9) الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل

<p>حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry Scope</p>

المصدر: د.نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مصدر سبق ذكره ص 87

المبحث الثاني: الإبداع في بناء الميزة التنافسية

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبعد و تتخذ خطوات تمكنها من إكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على إستدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية¹⁶.

16 روبرت. أ.بنس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 ص301.

المطلب الأول : بناء ميزة التكاليف المنخفضة.

1- **الدوافع الممكنة:** يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد المؤسسة و تستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، و التي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، و تتمثل دوافع التكاليف في عامل إقتصادي أو تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة، دوافع التكاليف المهمة التي تشكل إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن إقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة أو منحى التعلم، درجة التكامل الرأسي و حتى موقع أداء النشاط، كما تستطيع المؤسسات تفصيل استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة.

أ) **إقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة:** تمكن إقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة المؤسسات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة المؤسسة و خبرتها، لإقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة أهمية ملحوظة في الإمداد و التموين إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد و التموين إلى الخارج، الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، على سبيل المثال المصانع الكبيرة (مثل مصانع الصلب و مصانع شبه الموصلات) و مراكز توصيل الخدمة (مثل تسهيلات التوصيل ليلا، إدارة قواعد البيانات، نظم الحفظ المركزية) عادة لديها نظم تشغيل توصف بأن تكاليفها الثابتة مرتفعة و عمليات رأسمالية كثيفة، و التي تعتبر حساسة لإقتصاديات الحجم، و تأثيرات الخدمة هي أيضا مهمة في هذه الأنشطة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة و إبداعا في أداء مهامهم بمضي الوقت، على سبيل المثال العمال في مصنع أو العلماء في معمل يصبحون أفضل تعودا لأداء عملهم بمضي الوقت و لذلك يرتفع عائد المخرجات¹⁷.

17 روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص306 .

ب) **التكامل العمودي**: إن التكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنه يتبع إتجاهها طبيعياً يمس السلسلة التقنية أو التجارية للسلعة¹⁸، إن السلسلة توجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المؤسسة ويوضح الجدول رقم (10) أهم دلائل التكامل الرأسي (العمودي) بحيث تصنف هذه الدلائل على مزاياها المالية، التقنية- تكنولوجية و الإستراتيجية:

جدول رقم (10) دلائل التكامل العمودي

الدلائل المالية	الدلائل التقنية والتكنولوجية	الدلائل الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ إحتياز على هوامش الربح مرتفعة من طرف المومنين و الزبائن. ✓ إنخفاض في تكاليف الرقابة والتنسيق الداخلي. ✓ تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات التي كانت خارجة من قبل. ✓ إنخفاض في تكاليف المخزونات المتوسطة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تخفيض عدد العمليات التقنية. ✓ رقابة عالية في الجودة. ✓ السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى أو الأسفل. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تراكم السلطة في الأسواق . ✓ رفع حواجز الدخول. ✓ ضمانات في التموين والمنافذ. ✓ مطابقة أحسن بين إستعدادات المؤسسة وعوامل النجاح ولاسيما في الأسواق نحو الأسفل.

المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" مرجع سبق ذكره ص 188

قد تجد المؤسسات أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة، بحيث تساعد مستويات التكامل العمودي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات ، التوريدات و المعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، في حالات كثيرة تسمح الدرجات العالية من التكامل العمودي بالإرتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر على سبيل المثال التكامل العمودي بارزا جدا في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد و الصلب

18.د. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" مرجع سبق ذكره ص 187

حيث تكون الشركة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف و إحتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطة الشركة عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل، بالنسبة لشركات النفط، الورق و الحديد و الصلب فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين و المشترين الخارجين يتم التخلص منها و التي يترتب عنها غالباً توفيرات ضخمة في التكاليف، توقع أعلى في التوريدات و كفاءة أكبر في الإنتاج.

وفي مواقف أخرى تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تكاليفية قوية عندما يكون تكاملها الرأسي قليلاً جداً، عندما تختار المؤسسة عن قصد أداء أنشطة معينة داخلياً بحيث تتفادى المؤسسة تكاليف الشروع في التشغيل و التكاليف الثابتة، و التي تصاحب غالباً التكامل الرأسي المرتفع، لذلك تستطيع المؤسسات السعي إلى تخفيض التكاليف من خلال شراء مستلزمات الإنتاج الأكثر من إنتاجها و يطلق على هذا المنهج بصفة عامة شراء المستلزمات من خارج الأسواق ¹⁹Outsourcing. على سبيل المثال خدم التكامل العمودي المنخفض بشكل جيد شركة Dell في صناعة الكمبيوتر الشخصي، عندما ركزت Dell جهودها على تجميع و توزيع أجهزة الكمبيوتر الشخصي فإنها تتفادى الكثير من التكاليف الثابتة المصاحبة لأنشطة R&D، التصنيع، و أنشطة أخرى. تشتري شركة Dell أجزاء الكمبيوتر الأساسية من عدد من الشركات الموردة المختلفة لكي تحدد من تكاليف التخزين و الإنتاج. يمكن هذا Dell من التركيز على ما تفعله بصورة أفضل – إستلام الطلبات الشراء من العملاء و تجميع أجهزة الكمبيوتر لسرعة التسليم، لقد أصبحت Dell تتمتع بالحيوية في التحرك في منهجها الإنتاجي، و الذي جعلها بإستمرار أكثر ربحية و رشاقة، في إنتاج الكمبيوتر الشخصي على مدى السنوات الماضية.

(ج) موقع الأنشطة: الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعثاً مهماً للتكاليف في تحديد ميزة تكاليفية للمؤسسة، و أحد أهم الأمثلة حول كيفية الإبداع في

19 روبرت. أ.بتس – ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية – مرجع سبق ذكره ص 308.

إستخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف يتمثل في إستراتيجية تويوتا للتعامل مع مورديها في صناعة السيارات، لإبقاء التكاليف في حدها الأدنى، و على جودة الأجزاء في حدها الأقصى تعمل تويوتا مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجميع سياراتها. و عندما تكون مصانع الموردين قريبة من خطوط تجميع سياراتها فإن تويوتا يمكنها تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج في التوقيت بالضبط (JIT) Just in time، يعني هذا أن تويوتا تستطيع إستلام الأجزاء التي تحتاج إليها تقريبا في الحال دون تكلفة الإحتفاظ بالمخزون، إستراتيجية "الإنتاج الرشيق" Lean Production هذه تمكن تويوتا لمزيد من تخفيض التكاليف لبناء و تجميع السيارات، يضاف إلى هذا أن ممارسات الإنتاج الرشيق و في الوقت المضبوط تمكن كلا من تويوتا و مورديها للتحسين المستمر (إبداع-التحسين) في منتجاتها بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون كل المكونات في أعلى معايير جودة الإنتاج لأنه لا تويوتا و لا مورديها تستطيع التوقف عن الإنتاج بسبب عيوب فقد أجزاء، تخفض لذلك تكاليف الإمداد و التموين الداخلة إلى تويوتا إلى حد كبير حيث المخزون في مستودعاتها قليل جدا، بالإضافة إلى ذلك تدار عمليات التشغيل بكفاءة عالية و من النادر التعرض لحالات توقف بسبب توصيلات غير مخططة أو مكونات أو أجزاء ذات جودة ضعيفة، تمارس تويوتا منهج الإنتاج الرشيق في كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية لأنها قد بدأت الإنتاج على نطاق و اسع للسيارات متوسطة الحجم و الحاويات الكبيرة للسوق الأمريكي على مدى العقد الزمني السابق²⁰.

2- **مزايا إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة:** - تقوم جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة و الربحية المرتفعة حيث

20 روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 311.

وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة .

✓ يعني تفادي المخاطر بواسطة العملاء، أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف أو متفردة تقدمه.

✓ الشركات المنتجة للتكاليف المنخفضة و التي حققت مركزا ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين بحيث يفضل العملاء الشراء من شركات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه الشركات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بالالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات و خدمة ما بعد البيع.

✓ يعني الوجود القوي في السوق أن مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.

✓ غالبا تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة. ✓ لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها مورديها. بحيث تستطيع هذه المؤسسات عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

3- عيوب إستراتيجيات التكاليف المنخفضة: من أهم عيوب هذه الإستراتيجية يتمثل في المستوى المرتفع في الإلتزام بالأصول، و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية و التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.

✓ إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة و حتى تراجع حساسية العميل للأسعار المخفضة.

✓ عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة.

المطلب الثاني: إبداع ميزة تنافسية قائمة على التمييز والتركيز.

الفرع الأول: بناء ميزة تنافسية قائمة على التمييز

تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز إلى تصميم و إبداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، و التي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الإبداع و التميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبنى من خلال عدد من الطرق التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التمييز.

و الإعتبار المهم الذي يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن الشركة تهمل بناء التكاليف، على الرغم من أن إنخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للشركات التي تمارس التمييز فإن إجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما، بعبارة أخرى، تكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل إرتفاعها إلى حد التآكل علاوة السعر الذي يمكن أن تتقاضاه المؤسسة، كما يجب على المؤسسات التي تطبق التمييز أن تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية و بين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية. و لا يزال هيكل التكاليف في المؤسسة أو دائرة العمل التي تطبق إستراتيجية التمييز يحتاج إلى إدارة واعية و حريصة على الرغم أن تحقيق تكلفة منخفضة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة، لذلك يجب على المؤسسة التي تختار التمييز أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف أو

على الأقل تكاليف أقرب نسبياً إلى المنافسين و ذلك بالإحتفاظ بالتكاليف منخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتميز، و بعدم المبالغة في الإنفاق لتحقيق الإبداع في التمييز و لذلك لا ينبغي أن يكون هيكل التكاليف لدى المؤسسة التي تطبق إبداع التمييز أبعد كثيراً عن متوسط الصناعة، أيضاً التمييز ليس غاية في حد ذاته. يجب أن تستمر المؤسسات في البحث عن الطرق الجديدة لتحسين تميز و تفرد سلعتها و خدماتها و على سبيل المثال نذكر شركة 7-Eleven التي إنتهجت أسلوب التمييز لتفادي المنافسة المباشرة مع سلاسل "سوبر ماركت" الضخمة، فإنها تقدم للعملاء المزيد من الراحة في شكل موقع قريب، وقت تسوق قصير، مراجعة سريعة، و إنها تقدم هذه الترتيبات بتنظيم دائرة عمل داخل سلسلة القيمة التي تعتبر مختلفة عن تلك الخاصة بسلاسل "السوبر ماركت" في أوجه أساسية كثيرة: متاجر أصغر، موقع أكثر للمتاجرة، خط منتجات أضيّق، معدل دوران مخزون أسرع كثيراً. يتمثل منهجها في تكاليف أعلى من سلاسل السوبر ماركت، لذلك يجب على 7-Eleven أن تتقاضى بصورة طبيعية أسعاراً أعلى لتحقيق الربحية، و مع ذلك، فإن العملاء بصفة عامة مستعدون أن يدفعوا العلاوة في مقابل الراحة الأكبر التي توفرها 7-Eleven، لا تزال المؤسسة تناضل من أجل تخفيض التكاليف، عن طريق شراء بعض البنود غير القابلة للفساد بكميات كبيرة، و القيام برقابة لصيقة على المخزون، يضع فريق الإدارة الحالية بالمؤسسة تركيزاً متجدداً على تسريع دورة المخزون بصورة أكبر لكي يشتري العملاء السلع الطازجة جداً إلى أقصى حد ممكن و على الأخص السندوتشات، و بنود الأطعمة الأخرى، تركب المؤسسة نظام كمبيوتر جديد يتتبع آلياً و يحدد طلب شراء البنود الأفضل مبيعاً، و يحدد البنود الأبطأ حركة من على أرفف المتجر، على سبيل المثال السندوتشات التي تعد بصورة طازجة في كثير من مواقع 7-Eleven يتم تتبعها و بيعها على أساس ساعة بساعة²¹.

21 روبرت. أ.بتس – ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية – مرجع سبق ذكره ص 326.

1) أساليب التمييز: يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة

إستراتيجية التمييز، فيمكن زيادة قيمة المشتري أو جعلها أكثر تميزا من خلال

مناهج مختلفة منها:

أ) تخفيض تكلفة المشتري عند إستخدام المنتج: الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري

لتحقيق التمييز تأتي من خلال إبداع و تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، أو

تكاليف مادية أخرى، إنفعالية، أو مالية من جانب العميل، المؤسسات التي تخدم مشتري

صناعيين آخرين تبحث بإستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي

خدماتها، مكوناتها أو أجزائها. و يعتبر تخفيض التكاليف للمشتري ميزة تنافسية

للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها

الإستخدام.

تخفيض تكاليف عدم الملاءمة و العوامل المثيرة للنزاعات يمكن أن ترفع من جاذبية المنتج

على سبيل المثال عدسات الإتصال التي تنتجها شركة Jonson's & Jonson's

مصممة للإستخدام الطويل الأجل بدون الحاجة إلى تحريكها و غسلها يوميا، بتصميم

هذه العدسات متناهية الصغر في مستوى التزيق (الرقائق) التي تعتبر مرنة و لا تحدث

مضايقات فإن الشركة المنتجة يمكنها أن تتقاضى سعرا ذي علاوة لأن المستهلكين تحرر

من الغسيل اليومي للعدسات و مواد الغسيل اللازمة.

ب) زيادة رضا المشتري: الطريقة الأخرى لتحقيق التمييز، تأتي من زيادة رضا المشتري بإستمرار

و التي تعني دائما زيادة الأداء و خصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين فعلى سبيل المثال

يتسابق منتجوا مضارب التنس مثل شركات Head, Prince, and Wilson كل

منها مع الآخرين لتوفير مضارب أفضل، أكثر قوة، أخف وزنا إستنادا إلى مكونات من

مواد جديدة يستطيع اللاعبون الذين يستخدمون هذه المضارب القيام بضربات أكثر تأثيرا

من تلك المضارب القديمة المصنعة من الصلب أو الخشب الثقيل. المعدات الرياضية

مضارب التنس، مضارب الجولف كل منها تتضمن مواد متقدمة لا تخفض تكاليف المشتري في استخدام المنتج و لكن بدلا من ذلك ترفع مستوى الأداء الذي يدعم رضا العميل. على سبيل المثال عددا من المؤسسات في دائرة عمل معدات الجولف يحدثون تأثيرا إيجابيا في أذهان العملاء و بإبداع مضارب ذات تصميمات جديدة تمكن اللاعب المتوسط أو حتى المبتدئ من التمتع أكثر بالمباراة²².

في مثال آخر قوي حول كيف يمكن أن يخلق التمييز منتجات إبداعية جديدة و أن يكون الأساس في التجديدات المستقبلية، يؤسس النجاح الضخم الذي تحققه 3M في أسواق مواد التغليف، المواد اللاصقة و التوريدات المكتبية على تصميم منتجات مبدعة، و التي تلبي حاجات لم تبلور في أذهان عملاء المستقبل على سبيل المثال مواد زجاجية مانعة للتسرب منظفات للسجاد و غيرها تصميم لتلبية الكثير من حاجات العملاء العملية في المكتب و في المنزل، يعزى نجاح منتجات 3M إلى إشباع حاجات في كثير من الحالات لم يتوقعها العملاء، أيضا قدرة الشركة على الإرتقاء بإستراتيجياتها في التمييز القوية بنجاح، قد مكنتها من أن تكون الرائدة لكثير من التكنولوجيات القائمة على مواد التغليف في صناعات الرعاية الصحية و الإلكترونيات.

(ج) زيادة القيمة المدركة للمشتري: قد تجد المؤسسات الفرص للتمييز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المؤسسة أن تحاول "إدارة" كيف يدرك العملاء منتجاتها، إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق، فعلى سبيل المثال تستمر Burger King في شن غاراتها الجوية عبر الإعلانات التلفزيونية المصممة للترويج للأغذية التي تقدمها ذات القيمة الأفضل و المذاق الأفضل مقارنة بشركة ماكدونالدز و مطاعم الوجبات السريعة الأخرى.

22 روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 332.

ترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم إكمال المعلومات التي لدى العميل. فالمستهلكون بدون معرفة كافية حول المنتج أو التقديمات المتنافسة يصبحون في النهاية أكثر ذكاءا بمضي الوقت، و لذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة مرتفعة للسعر، على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية يواجهون غالبا درجة واسعة من تباين و قبول السعر و ذلك قبل ظهور الإنترنت و نظم المزادات **Online**، إستراتيجيات التمييز القائمة على الزيادة في إدراك القيمة فقط وحدها سوف لا تزود الشركة بميزة تنافسية معمرة لأن المنافسين يستطيعون بسهولة مسايرة و حتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات بالطبع المؤسسات القادرة على إنتاج سلع أو خدمات متميزة حقيقة و التي تسمح بتخفيض تكاليف المشتري و تحسين أداء المنتج يكون لديها فسحة أسهل و أكبر لزيادة القيمة المدركة.

تقوم إستراتيجية تويوتا لتمييز سيارة **Lexus** على كل الأوجه الثلاثة فلزيادة قيمة المشتري أولا بسبب إبداعها في التصنيع وتفوقها، و إستخدام أحدث التكنولوجيا، تتمتع سيارات **Lexus** بقيمة عالية في إعادة البيع، حاجات خدمة أقل و إقتصاديات إستهلاك وقود أعلى نسبيا، تخفض هذه الخصائص كلا من التكاليف المباشرة للملكية و التكاليف المتفاقمة للعملاء نتيجة الخدمات المتكررة، ثانيا سيارات **Lexus** تزيد مباشرة من رضا المشتري من خلال نظم صوت متقدمة، مقاعد جلدية، أجهزة تحكم سهلة الإستخدام، أوجه أمان، أداء محرك مرتفع، بل يتعدى ذلك إلى أن أحدث موديلات **Lexus** تقدم عددا من الأجهزة الإلكترونية المعيارية المتكاملة التي تسمح للسائقين بإستخدام تكنولوجيا تستند إلى القمر الصناعي لمساعدة السائق على الإبحار في ما يحيط به من أشياء غير مألوفة، كما تحتوي السيارة على معالم أكثر تقدما من بينها سهولة الدخول إلى الإنترنت نور أمامي ذكي يلقي الأضواء على منحني في الطريق و نظم إبحار تستند إلى **DVD** و التي تغطي إجمالي البلد، أيضا تكنولوجيا ذكية تتبع الصيانة في كل

مركبة Lexus بحيث تتوقع و تشخص المشكلات الميكانيكية المحتملة قبل حدوثها و من ثم توفر على قائد السيارة معايشة تجربة الأعطال الكئيبة في حركة المرور أو المناطق الغير آمنة، أخيرا، قد إستمرت Lexus في إبداع سلسلة متواصلة من الإعلانات المتميزة و القابلة للتذكر و التي في أحد الإعلانات المبدعة تتحرك سيارة Lexus بسرعة تزيد على 120 ميلا في الساعة على رصيف إختبار، و فجأة يسقط بترتيب معين على غطاء محرك السيارة صندوق مملوء بمواد معدنية ثقيلة، تركز الحملات الإعلانية الأحدث على الإستجابة فائقة السرعة للسيارات Lexus عند تعرضها لعقبات أو أحداث تقع على الطريق، تدعم هذه الإعلانات إدراك مدى إستقرار و الإبداع في تصنيع السيارات Lexus، هذه الإعلانات المتكررة بالإضافة إلى تقييمات رضا العميل المرتفع سنويا، يزيد كل من القيمة المدركة و الفعلية للسيارة²³.

(2) مزايا إستراتيجيات التمييز:

- ✓ عندما تنفذ إستراتيجيات التمييز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري و تزيد من ولائه، و تخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديلة.
- ✓ أما الميزة الكبيرة فتتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة فعندما تبذل المؤسسات منتجات عالية التمييز و مطلوبة بإلحاح من طرف العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.
- ✓ عمليا فإن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز و تقديم منتجات جديدة.

23 روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 336.

- ✓ إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها.
- ✓ كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة.
- ✓ يؤدي الجمع بين كل من الإبداع و حصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة.
- ✓ المنتجات المبدعة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة و المهارة التي تمتلكها الشركات القائمة.

(3) عيوب التمييز:

- ✓ أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة و التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة و ذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعا.
- ✓ على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء و الأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماما و بإحكام في وجه الداخلين الجدد²⁴ فمثلا في تركيبة معينة لساندويتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء، فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات السلعة.
- ✓ في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التميز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات.
- ✓ صعوبة إستدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق. فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية و ما هم على إستعداد لدفعه.

24 روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 339.

✓ عندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن الشركات التي لم تعد قادرة على إستدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج و تدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من العملاء في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل. لذلك يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على الإبداع الجذري أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج و لكي تبقى قريبة من حاجات العميل و إتجاهات السوق.

✓ تواجه الشركات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.

الفرع الثاني: بناء الميزة التنافسية القائمة على التركيز.

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على إستهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة و إستراتيجيات التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددتين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات و تفصيلات خاصة، و تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا، تتولد القيمة المتفوقة و الربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص تسيير هذه الأنشطة كما تفعل مؤسسة التركيز، و تستطيع المؤسسات أن تبني التركيز بإحدى طريقتين فيمكنها أن تبني التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق، أو أن تبني التركيز القائم على التمييز. تختلف إستراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة، و إستراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف. و مع ذلك داخل فئة أو

سوق مستهدفة معينة تستطيع مؤسسة التركيز أن تمارس الكثير من الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقا و من ثم الموارد و المهارات التي تستخدمها المؤسسة أو دائرة العمل يجب أن تكون متخصصة أيضا.

1) مزايا إستراتيجية التركيز:

- ✓ من أهم مزايا إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر و الأوسع.
- ✓ تمكن إستراتيجية التركيز/ تخصص من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- ✓ إكتشاف و خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.
- ✓ المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز/تخصص تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الإنحراف عنها، تركيز الموارد و الجهود للدفاع و مواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية²⁵.

2) عيوب إستراتيجيات التركيز:

- ✓ من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز/تخصص يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة إستنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و الأكثر عمومية.
- ✓ يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على

25 روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 349.

سبيل المثال الإستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر و التي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق.

✓ في الوقت الحاضر، السرعة و المرونة بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، و هذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين و الملابس الجلدية، حيث تستخدم Levi Strauss تكنولوجيا التصميم القائم على الكمبيوتر (CAD) محققة ميزة فاصلة، و يمكن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات الهندسية والصناعية إلى حد أن تخرج أنماط و تصميمات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدة.

✓ أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع و أخف حركة في الإستجابة لتغيرات السوق، مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز/التخصص أيضا. كل شركات بناء المنازل في USA بدأت في الإستثمار في تكنولوجيايات جديدة التي تسمح للعملاء بوضع تصميمات منازلهم الخاصة بإستخدام مزيج من مواد و مكونات البناء المعيارية و طبقا لمواصفات العميل نفسه.

المبحث الثالث: الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية

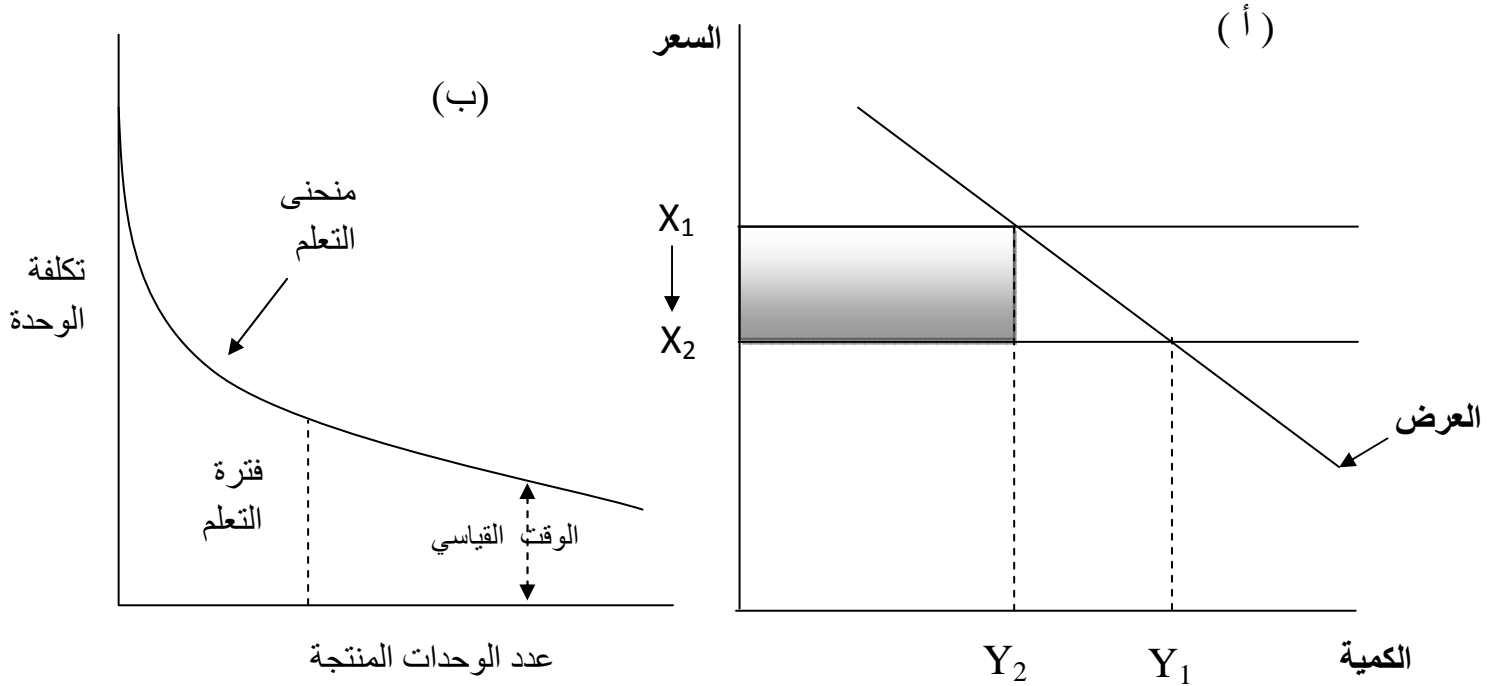
يمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات أكسبت المؤسسة المبدعة (سواء كانت مؤسسة قائمة أو داخل جديد) حصة سوقية عالية نسبيا، و مع ذلك للإبداع تكاليفه العالية و التي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها الجديد إلى السوق، كما أن إيصال المنتج الجديد إلى السوق، يمكن أن يجلب للمؤسسة ما تقوم المؤسسات المنافسة من التقليد ليعود السعر بسرعة إلى حالته الإعتيادية (سعر السوق التنافسي). إلا أن المؤسسة المبدعة، حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الإحتكار، و هي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في إقتصاديات الحجم بعد

دخول المنتج مرحلة النضوج، تمثل هذه الحالات جوانب من إقتصاديات الإبداع بالعلاقة مع تكاليفه و مبيعاته و عوائده.

المطلب الأول : تكاليف و عوائد الإبداع.

أ) **ميزة السعر الأعلى للإبداع:** إن الإبداع يأتي بالمنتج الجديد كلياً (كما في الإبداع الجدري) أو جزئياً (كما في الإبداع- تحسين) و هذه الجدة هي التي تجعل المؤسسة المبدعة في موضع الإحتكار و لو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو (X_1) ، فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى (X_2) ، و على إفتراض أن المنتج الحالي يحقق كميات مبيعات أكبر (Y_1) و بسعر أدنى (X_1) ، و إن المنتج الجديد يبيع كمية أقل (Y_2) و لكن بسعر أعلى (X_2) ، فإن المؤسسة المبدعة ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن إحتكارها للمنتج الجديد و تتمثل المنطقة المضللة في الشكل (16- أ). و الواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد، و لكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بها قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل (16- ب)، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر إلى سعر السوق الإعتيادي (X_1) مجدداً مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة.

الشكل رقم(16) ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم

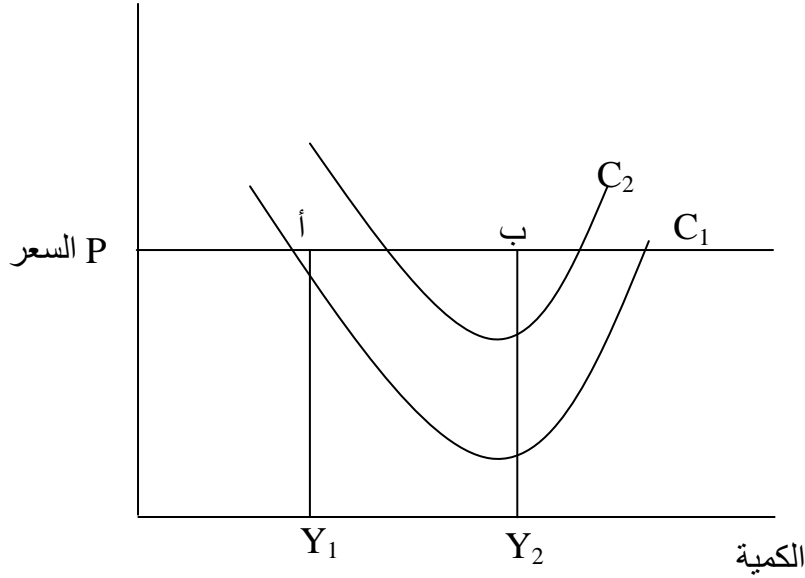


المصدر: د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص226

ب) ميزة الإبداع في زيادة المبيعات: إن الإبداع يمكن أن يكون فعالاً في زيادة الطلب و بالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة ما أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى، فلو فرضنا أن هناك مؤسستين (أ) و(ب)، مع تكاليف إنتاج متماثلة (C_1) و سعر بيع المنتج متماثل (P)، و لنفرض أن المؤسسة (أ) تخصص (n) من الدنانير من أجل تطوير منتجها و تباع (Y_1) من الوحدات منه، و أن المؤسسة (ب) تخصص نفس القدر من المال (n) من الدنانير لتطوير المنتج و لكنها تباع كمية أكبر (Y_2) منه و تكون تكاليف الإنتاج و الإبداع أعلى عند (C_2) كما هو موضح في الشكل (17)، في هذه الحالة فإن المؤسسة (ب) تكون في مركز

أفضلية و هذا يعود إلى أنها: تباع حجم أكبر من المنتج، تكلفة الوحدة (تأثير الحجم الكبير) تكون أدنى و كل الأشياء الأخرى متساوية و هذه حالة مربحة للإبداع²⁶.

الشكل رقم(17) الإبداع و تغيير كمية المبيعات

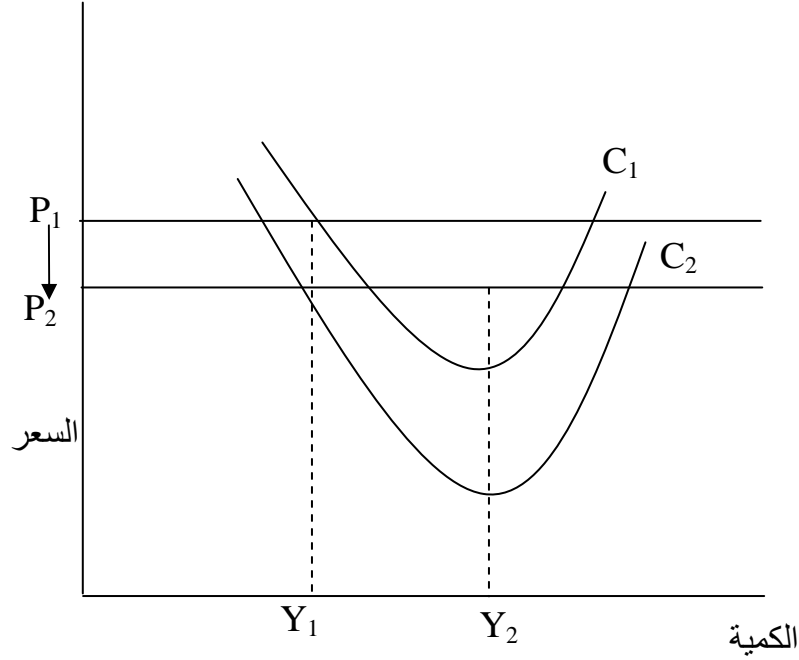


المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 227

ج) ميزة الإبداع في خفض التكلفة: إن الإبداع يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجية) أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من (C1) إلى (C2) و هذا ما يجعل المؤسسة الإبداعية قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الإعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات. و الشكل رقم (18) يوضح أن السعر قد إنخفض من (P1) إلى (P2) بتأثير إنخفاض التكلفة و هذا ما سيزيد من كمية المبيعات من (C1) إلى (C2).

26 د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 227

الشكل رقم(18) ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة و كمية المبيعات



المصدر: د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 228

المطلب الثاني: أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية.

I. إدارة المعرفة:

✓ تعريف: يعرف Wilg إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة و تنظيمها و تنسيقها و توليفها و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، و بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

أما Allee فيعرفها بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة و الممارسات و السياسات و البرامج الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة.

و كروس يعرف إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر و بيئة من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المؤسسية و تجميعها و إستخدامها و إعادة إستخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

من التعريفات السابقة نلاحظ بأن إدارة المعرفة تلزم و جود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات و الموجودات داخل المؤسسة و يشمل مجال موجودات إدارة المعرفة، الخبرة، التجربة، الكفاءة، المهارات ، أما النشاطات فتشمل عمليات التوليد، و البناء و النقل و المراقبة و الإستخدام و التقييم.

و يشير Warner و Wrzel إلى أن إدارة المعرفة يمكن إستعمالها داخل المؤسسة لتنفيذ العديد من المهام و النشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث و التطوير إستناداً إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة و دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل للنشاطات المعرفية فضلاً عن تحليل عملية نقل المعرفة و تبادلها و إعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل و أخيراً تحديد الإحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة و إجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة.²⁷

أنواع المعرفة:

✓ **المعرفة الضمنية:** و هي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف و الفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع.

و هي أيضاً المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلاً عن أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها، و عليه يصعب نقلها و إشراك الآخرين فيها. و تتألف المعرفة الضمنية من

(الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الداخلية ووجهات النظر، و الأشكال و الصور والمفاهيم و الأحكام و التوافقات و الفرضيات العاملة و إستراتيجيات التفكير).

و يرى Allen أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها عليهم، لأنها تشمل على ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الضمنية و المعرفة الإدراكية و المعرفة السلوكية. وتحتوي المعرفة الضمنية على أبعاد معرفية مهمة مثل النماذج الذهنية، والمعتقدات والحدس، وعليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة.

✓ **المعرفة المعلنة:** و هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات و الأرقام و الصوت والتشارك فيها من خلال البيانات و المعادلات العلمية و المرئيات و مواصفات المنتج وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة بين الأفراد بسهولة. و يرى Wiig أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاح فحصها و إستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق و إجراءات و برامجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها. و المعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فرديا و مؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة ، لأن هذه المعرفة مجموعة البيانات و المعلومات والإرشادات و الأفكار التي يحملها الإنسان أو يعللها المجتمع، و ذلك ما يفسر سبب سعي المؤسسات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة جزءا من التعليم المنظمي.

✓ **تحويل المعرفة:** تقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة و إستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) و تعني تحويل المعرفة إلى معرفة معلنة و العكس بالعكس.

و يرى Nonaka stakeuchi أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المؤسسية. و من ثم يجب على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية و تراكمها على المستوى الفردي ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة هي :

1-المجتمعة Socialization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.

2-التجسيد Externalization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية.

3-التركيب Combination تحويل المعرفة العلنية إلى معرفة معلنة.

4-التدوين Internalization تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

ففي النمط (1) يحدث التحويل فيها بتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، و يتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث، أما النمط (2) فيحدث فيما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة فاسحا المجال للآخرين بأن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

و يحدث النمط (3) فيما يكون الفرد قادرا على دمج و تركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءا من المنتج فيحول المعرفة المعلنة إلى معلنة أخرى، أما النمط (4) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المؤسسة عملية تدوين المعرفة التي كان تم التشارك فيها في مختلف أنماط المؤسسة، بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها لتوسيع و مد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، و من ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، من خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل إنما يثيرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم و من ثم تحدث عملية التدوين.

و يلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة (المجتمعة) ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة الآنفه الذكر، و يعد النمطين (2) و (4) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الإلتزام الشخصي من الفرد، و لأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية و معتقدات، فضلا عن معرفة الكيف فإن الإنتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة هو عملية مفضلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به.أي ما هو موجود و ما يجب أن يكون في المستقبل.

II. نظم معلومات المعرفة:

✓ **نظم المعلومات:** تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، و تخزينها، توزيعها و نشرها، و إسترجاعها بهدف دعم العمليات و لإدارة التعاون و التحليل و التصور و الرقابة داخل المؤسسة.²⁸

أما أسباب إهتمام المؤسسات بنظم المعلومات عند تنفيذ إستراتيجياتها فهي:

6. التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات و المعرفة.
7. الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة .
8. الحاجة إلى التنوع و المرونة لتستطيع العمل ضمن التعقيدات و المتغيرات المختلفة.

✓ أنواع نظم المعلومات:

تتعدد تقسيمات أنواع نظم المعلومات و نذكر منها ما يلي:

أ) **نظم معالجة المعاملات (Transaction Processing Systems (TPS):** هي نظم محوسبة تقوم بتشكيل و تسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة العمل و تسييره، و تستفيد منها المؤسسة بوظائفها المختلفة من تسويق، إنتاج، تصنيع، محاسبة، مالية و موارد بشرية عن طريق الدعم الذي تقدمه إلى القرارات المهيكلية في المستوى التشغيلي، و تعد هذه الأنظمة على قدر كبير من الأهمية لما لها من دور بارز في التعامل المباشر مع الزبائن.

ب) **نظم أتمتة المكاتب (Office Automations systems (OAS):** هي النظم التي تعمل على الإستفادة من التكنولوجيا لأتمتة المكاتب بالوسائل التقنية التي من شأنها مساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم. إن إستخدام نظم أتمتة المكاتب يعمل على توفير

28. د. فايز النجار، د. نازم محمد أحمد الملكاوي "نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع" دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 26 العدد الثاني 2010 ص 261

الوقت و الجهد و الوصول إلى الدقة المناسبة، و من النظم المستخدمة في أتمتة المكاتب نظام معالجة الكلمات، و نظام البريد الإلكتروني، و نظام البريد الصوتي و نظام التقويم الإلكتروني، و نظام النشر المكتبي و نظام إدارة المكاتب.

ج) نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems

نظم تخدم القرارات شبه المهيكلة على مستوى الإدارة التكتيكية - المستوى الإداري في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بأمر العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات و المعلومات عن أداء المؤسسة الحالي و السابق.

د) نظم دعم القرار (MIS) Decision Support Systems و هي مجموعة متكاملة

من البرمجيات، و الحزم الجاهزة و النماذج و أدوات المعالجة تتفاعل مع المعطيات لتقديم الحلول المقترحة كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل و تقديم برامج الحوار المختلفة، لخدمة القرارات شبه المهيكلة في المستوى الإداري، أما نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) فهي منظومات معلومات حاسوبية و تفاعلية تدعم عمل الفريق لحل المشاكل غير الهيكلية و شبه الهيكلية.

هـ) نظم معلومات المديرين التنفيذيين: Executive Information Systems

نظم معلومات محوسبة تملك تحليلات و قدرات خاصة تعمل على تلبية إحتياجات الإدارة العليا من المعلومات الضرورية لغرض إتخاذ القرارات غير المهيكلة في المستوى الإستراتيجي و تعتمد في الغالب على معلومات البيئة الخارجية بما يمكنها من إستشراف الفرص و التهديدات و تحليل قدرة المؤسسة التنافسية التي تبنى عليها إستراتيجية الإبداع.

و) نظم مشغلي المعرفة Knowledge Work Systems : نظم معلومات مبنية

على المعرفة تخدم القرارات غير المهيكلة في المستوى المعرفي، إذ يساعد مشغلي المعرفة على تأمين المعارف الجديدة و تكاملها في المؤسسة، كما أن المعرفة المقصودة وفق نموذج ديونز

"Debons" هي المعرفة الصريحة التي تمتلكها المؤسسة و تعمل على إدارتها بدعم نظم المعلومات، و تهدف عمليات إدارة المعرفة إلى تشكيل المعرفة التنظيمية و المكونة من مجمل التقارير و الدراسات و القرارات و السياسات و الإستراتيجيات المنتجة من نظم معلومات المؤسسة و التي توجه و تنظم بشكل مباشر و غير مباشر أنشطة و تصرفات الأفراد في المؤسسة.

✓ **رسمة نظم المعلومات:** تشير نظم المعلومات إلى التجمع المنظم للبيانات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها و تحليلها و تفسيرها و إستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحقيق تحسين في الإدارة و الإرتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين، من خلال حلول تنظيمية تظهر من خلال معرفة المؤسسة الناتجة عن التراكم (الإيجابي) لنظم المعلومات الأفقية و العمودية و المعبر عنها بالتمثيل المادي الصريح. و تعتبر نظم المعلومات السبيل الذي تنتهجه إدارة المعرفة لتخريج المعارف الكامنة و تحويلها إلى معارف ظاهرة الأمر الذي يمكنها من إمتلاك تلك المعرفة و كذلك ترجمة ما هو ضمني إلى معرفة ظاهرة من خلال عمليات التنشئة Socialization، التدويب Internalisation، الترابط Combination، التخريج Enternelization.

تحقق نظم المعلومات حلزونية المعرفة بحيث تسمح بالمحافظة على المعرفة المكتسبة و توليد معارف جديدة عن طريق إدارة المعرفة في إطار نظم معلومات وظيفية و نظم معلومات عمودية تعمل على التعامل مع مشكلات غير مهيكلة و المعلومات المحدودة والغامضة... و يمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لأنظمة المعلومات في خلق المعارف التنظيمية كالآتي:²⁹

1. المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: من خلال تسهيل وصول الأفراد إلى المعلومات و جعلها متاحة مع إمكانية تحديثها.

2. المحافظة على معلومات و معرفة المؤسسة: من خلال تطوير قواعد البيانات كرسيد أساسي للمعلومات.

3. تقاسم المعرفة: من خلال إستخدام برمجيات التشارك الجماعي الفردية و الفرعية.

4. فاعلية الإتصالات: من خلال خلق التقارب بين تكنولوجيات المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات و قد إستعانت نظم المعلومات الحديثة في أدوارها ببعض المداخل المعاصرة كالأنظمة الخبيرة و الشبكات العصبية و المنطق الضبابي.

فالأنظمة الخبيرة هي التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي، و هي عبارة عن برامج ذكية تحتوي على وفرة من المعلومات التي قد يملكها خبير في حقل من حقول المعرفة و تعرف على أنها نظم معلومات تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في ميدان معين و محدد من خبرة الإنسان، لذلك فهي تسمى كذلك النظم ذات القاعدة المعرفية، تمكن من تحويل المعرفة الضمنية التي هي في رؤوس و عقول الأفراد إلى قاعدة معرفية مبرمجة و قابلة للإستخدام، و الأنظمة الخبيرة يمكن أن تكون قائمة على الحالة و يمكن أن تكون قائمة على القاعدة أو أن تكون قائمة على النماذج.

أما الشبكات العصبية فهي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (كالدماغ) ، و هي تتميز بما يلي:
التعلم التكيفي، التنظيم الذاتي، عمليات الوقت الحقيقي ، نطاق واسع من التطبيقات (تحليل الإستثمار، مجال السيطرة و التحكم).

و أما المنطق الضبابي فإذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على البيانات المحددة و المؤكدة، فإن أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة و الإحتمالية عن طريق التبرير الذي يسمح بالقيم التقريبية و البيانات غير الكاملة و الإستدلال على

أساسها، مع تقديم خيارات متعددة و ليس الخيار الثنائي فقط مع قدرات كبيرة على التعديل الذكي.

إن الجانب الأكثر أهمية في رسملة نظم المعلومات هي أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة و ليس المعرفة نفسها، و قد حددت ثلاث آليات لتكامل المعرفة.

1- خلق قدرة مؤسسية توجيهية من خلال تحويل المعرفة الضمنية بواسطة الفنيين إلى معرفة صريحة.

2- رسملة المعلومات لرفع كفاءة الإتصال بالنسبة لغير الفنيين من تنسيق النماذج و تفاعل العمليات التي تمكن الأفراد من رسملة معرفتهم الخاصة دون الحاجة إلى اللجوء إلى إجراء الإتصالات.

3- خلق فرق عمل تعتمد على نفسها في الحالات التي يكون فيها العمل معقد و غير مؤكد النتائج.

III. نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

❖ تعريف: و هو مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد و المعلومات و الأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة و التقارير.³⁰

و يدعم نظام تخطيط الموارد أغلب الأعمال في الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات منفردة، البيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية كمهام التصنيع، إدارة الإمدادات، المالية، المشاريع، الموارد البشرية و إدارة علاقة العملاء، و بالرجوع إلى أدبيات نظم المعلومات بما يعرف ب"تكامل نظم المعلومات" الذي يعتبر الأساس في عمل برمجيات ERP إلى عقود الستينات و السبعينات و تحديدا من خلال تطوير ما يعرف بنظم تتبع المخزون ITS مروراً بنظم تخطيط متطلبات المواد MRP كما ساهمت نظم تخطيط موارد التصنيع MRP2 في وضع حجر الأساس بإتجاه تطوير برمجيات

30.أحنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com

ERP، حيث يذهب الكثير من كتاب نظم المعلومات إلى إعتبار نظم ERP على أنها إمتداد وظيفي لنظم تخطيط موارد التصنيع³¹ و يمثل الهدف الرئيسي من نظام تخطيط موارد المؤسسات في دمج المعلومات و العمليات من جميع الشعب الفنية التابعة للمؤسسة و دمج ذلك للوصول إلى جهد منظم وسير العمل. كما يوفر تخطيط الموارد قاعدة بيانات مفردة تتضمن جميع بيانات تصميم البرمجية و التي تشمل ما يلي:

التصنيع: الهندسة وفواتير المواد، الجدولة، السعة، إدارة سير العمل ومراقبة الجودة، وإدارة التكاليف، وعملية التصنيع، مشاريع التصنيع ومسار التصنيع.

إدارة سلسلة الإمداد: الأوامر النقدية والجرد والشراء ومشكّل المنتج وتخطيط سلسلة الإمدادات وجدولة الموردين وفحص البضائع وإجراء المطالبات وحساب اللجان.

المالية: الدفتر العام وإدارة النقد وحسابات الدفع وحسابات القبض والأصول الثابتة.

المشاريع : التكاليف والفواتير والنفقات وإدارة النشاط.

الموارد البشرية: المرتبات والتدريب والتحضير اليومي وإعداد القوائم والاستحقاقات.

إدارة علاقات العملاء: المبيعات والتسويق واللجان والخدمات واتصالات العملاء ومركز الدعم الهاتفي.

❖ تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات :

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسة هي عملية معقدة للغاية. ويأخذ الكثير من التخطيط المنهجي والتشاور مع الخبراء وتنظيما جيدا النهج. نظرا لنطاقه الواسع قد يستغرق سنوات لتنفيذه حتى في مؤسسة كبيرة.

وهناك ثلاثة أنواع من الخدمات المهنية التي يتم توفيرها عند تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة: خدمات استشارية : هي المسئولة عن المراحل الأولى من تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات حيث

31 "أثر استخدام برامجات ERP في تحقيق أمثلية الخلق القيمي" د. أحمد علي محمد www.6ollab-amman.net

تساعد المؤسسة في التعايش مع النظام الجديد، التدريب على المنتجات، وسير العمل، وتحسين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات في مؤسسة معينة ، الخ.

تخصيص خدمات: العمل عن طريق توسيع نطاق استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديدة أو تغيير استخدامها من خلال خلق واجهات مخصصة و / أو صناعة رمز التطبيق (البرمجة). في حين يتم إجراء نظم تخطيط موارد المؤسسات لإجراءات أساسية كثيرة ، لا تزال هناك بعض الاحتياجات التي تحتاج إلى بناء أو تنظيم معين.³²

خدمات الدعم: تشمل كلا من دعم وصيانة نظم تخطيط موارد المؤسسات.

و تمر عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات عبر خمس مراحل كبرى و هي:

- التخطيط المنظم: هو قبل كل شيء، والمرحلة الحاسمة حيث يتم اختيار فريق المشروع، دراسة العمليات التجارية، و تمحيص تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، يتم تعيين الأهداف الحيوية، ووضع خطة التنفيذ.

- عملية التقييم: هي المرحلة الهامة القادمة حيث يتم فحص قدرات البرنامج المحتملة، و معرفة عمليات الأعمال اليدوية و تشييد إجراءات العمل القياسية.

- تجميع البيانات والتنظيف: يساعد في تحديد البيانات التي يمكن تحويلها والمعلومات الجديدة التي نحتاجها. ثم يتم تحليل البيانات المجمعة للتأكد من دقتها واكتمالها، و من ثم الاستغناء عن عديمة القيمة والمعلومات غير المرغوب فيها.

- التعليم والاختبار: يساعد في عزل النظام وتثقيف المستخدمين مع آليات تخطيط موارد المؤسسات. يتم اختبار قاعدة بيانات كاملة والتحقق من قبل فريق المشروع باستخدام أساليب متعددة وعمليات الاختبار.

32 أ.حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com

- الاستخدام والتقييم : هو المرحلة النهائية لتخطيط موارد المؤسسات. و هو تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات داخل المؤسسة ويتم الفحص بانتظام من قبل فريق المشروع عن أي خلل أو الكشف عن خطأ.

❖ مزايا و عيوب نظم تخطيط موارد المؤسسات :

1. القدرة على تبسيط العمليات التنظيمية المختلفة وسير العمل.
2. القدرة على التواصل عبر مختلف الإدارات.
3. تحسين الكفاءة والأداء ومستويات الإنتاجية.
4. تعزيز التتبع والتنبؤ.
5. تحسين خدمة العملاء ورضاهم .

❖ عيوب نظم تخطيط موارد المؤسسات

1. التخصيص في كثير من الحالات محدودة.
2. الحاجة لإعادة هيكلة العمليات التجارية .
3. يمكن لنظم تخطيط موارد المؤسسات أن تكون باهظة تكلفة التركيب والتشغيل.
4. يمكن أن يكون الدعم الفني غير مطابق للمواصفات .
5. تخطيط موارد المؤسسات قد تكون جامدة جدا لمؤسسات معينة تلك التي تكون إما جديدة أو تريد أن تتحرك في اتجاه جديد في المستقبل القريب.

❖ الفرق بين نظم معالجة المعاملات و نظم تخطيط الموارد:³³

- نظم معالجة المعاملات: تسجل وتعالج البيانات الناتجة عن المعاملات التجارية. و من بين هذه النظم يمكن إن نذكر نظم المعلومات التي تعالج المبيعات و المشتريات والتغييرات

في المخزون. حيث تستعمل هذه المعالجة في تجديد قواعد بيانات العملاء و المخزون و غيرها.

تعتبر نظم تخطيط موارد المؤسسة إحدى نظم معالجة المعاملات المتقدمة، حيث تتعامل مع الوظائف بشكل متكامل في المؤسسة بخلاف نظم معالجة المعلومات والتي تتعامل مع الأنشطة الوظيفية بشكل منفصل.

1. تتكامل نظم إدارة موارد المؤسسة من خلال قواعد عامة تعالج المعاملات في منطقة واحدة، مثال على ذلك استقبال طلب معين سينعكس فوراً على جميع الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة مثل المحاسبة جدول الإنتاج، المشتريات.

تمتلك نماذج نظم إدارة موارد المؤسسة تصاميم تعكس قاعدة خاصة في المعالجة، بخلاف النظم الوظيفية الأخرى، إذ تركز على نظرة سلسلة التوريد في الأعمال، و التي تتعاون من خلالها المجالات الوظيفية في أعمالها، لذا فإن المؤسسة عند استعمالها هذه النظم لا بد أن تكون ملزمة بتغيير معالجة الأعمال فيها بما يتفق والنظام الجديد. و من الأمثلة على هذه النظم هو نظام (SAP/R3) والذي طور من قبل شركة ألمانية تدعى (SAP AG) و يعد هذا النظام نظام كلياً متكاملًا يتيح للمؤسسات أتمتة العديد من العمليات، و يتعامل مع العديد من اللغات العالمية. و يتعامل النظام مع سبع مناطق تطبيقية هي إدارة سلسلة التوريد، إدارة دورة حياة المنتج، إدارة رأسمال بشري، استخبارات الأعمال و إدارة علاقات الزبون و التجارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: قياس الإبداع في المؤسسة

إن عملية قياس الإبداع تعد من الصعوبة بمكان، و إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد، ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث و التطوير، و عدد براءات الاختراع، و عدد مبادرات البحث و التطوير و عدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلاً، فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (و هي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) و العلاقة بين المدخلات (الموارد)

و المخرجات (النتائج) . لتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الإستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد و البيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى أن نضع في إعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية و الأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة.

لقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الإختيارية، و قوائم تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين³⁴، حيث أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، و من أهم هذه المقاييس:

- إختيار الأفراد الموهوبين و المتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين و تدريب خاصة.
- إختيار الأفراد و تصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر إستعدادات عقلية و مهارات إبداعية و سلوكيات ذكية.

- تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع و تنمية مهارات التفكير المتشعب و حل المشكلات و يمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع في ضوء المكونات التي سبق الإشارة إليها على النحو التالي³⁵:

1. إختبار الأداء .

2. قوائم تقدير السيرة الذاتية.

3. قوائم خصائص الشخصية.

4. مقاييس على شكل بطاريات تجمع نوعين أو أكثر من المقاييس المذكورة.

1) إختبار الأداء: إن حركة قياس الإبداع التي وضع أسسها جيلفورد و من بعده تورانس ركزت

حول العملية الإبداعية من خلال فقرات إختبارية تقيس عوامل و قدرات مرتبطة بالتفكير

الإبداعي أو التفكير المتشعب و هذه المقاييس تتمثل فيما يلي:

34 د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 193

35 د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 193

أ) **الطلاقة Fluency**: و تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المشكلات أو الإستعمالات عند الإستجابة لمثير معين و السرعة و السهولة في توليدها و هي في جوهرها عملية تذكر و إستدعاء إختبارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

ب) **المرونة Flexibiliti**: و هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة و توجيه مسار التفكير مع تغير المثير و المرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، المرونة التكييفية....، و يلاحظ أن الإهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الإستجابات بينما يتركز الإهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف و التنوع.

ج) **الأصالة Originality**: الأصالة هي أكثر الخصائص إرتباطا بالإبداع و التفكير الإبداعي، و الأصالة تعني الجدة و التفرد، و لكن الأصالة هنا ليست صفة مطلقة، بحيث أنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد.

د) **الإفاضة Elaboration**: و تعني القدرة على إفاضة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة، أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها و إغنائها و تنفيذها.

هـ) **الحساسية للمشكلات**: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات في البيئة و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها، أو إستخدامها و إثارة تساؤلات حولها.

2) قوائم تقدير السيرة الذاتية: تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة و من ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، و يوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية و فحص الوثائق الرسمية، ومن أبرزها

قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلر

من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع، القابلية الفنية، القيادية، النضج المهني.

3) قوائم تقدير الشخصية: تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين

يتملكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات

إبداعية في مجالات عملهم.

حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، ويطلب من الفرد

أن يحدد درجة إنطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل

فقرة و تتراوح بين ما "تنطبق بقوة" و "لا تنطبق أبدا"، و تقدم بشكل فردي أو جماعي، و

لا تتطلب مثل هذه القوائم تدريباً خاصاً أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها،

أما عمليات تصحيحها و استخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في

إستخدام دليل التصحيح.

أ) **مقاييس الإبداع القائمة على العمليات**³⁶: يظهر تحليل عملية الإبداع الكثير من خطوات

العملية بالإضافة إلى العديد من المقاييس التي يمكن إستخدامها لرصد الإبداع، و لكن التحدي

يتمثل في الرغبة في إبتكار مقاييس سحرية للإبداع توضح جميع تفاصيل العملية و تعمل

كمؤشرات للتنبؤ به. حيث يفضل معظم القائمين على الإدارة تحديد بعض المقاييس ووضع

الأهداف و توفير الحوافز ثم يقومون برصد كل ذلك، إلا أنه لا بد من وجود المزيد من التفكير

قبل إختيار المقاييس الملائمة للإبداع حتى و لو كانت المؤسسة تتمتع بفهم واضح لعملية

الإبداع.

إن البدء بالعمل من خلال مجموعة إستهلاكية من المقاييس يعد طريقة ملائمة للشروع في قياس

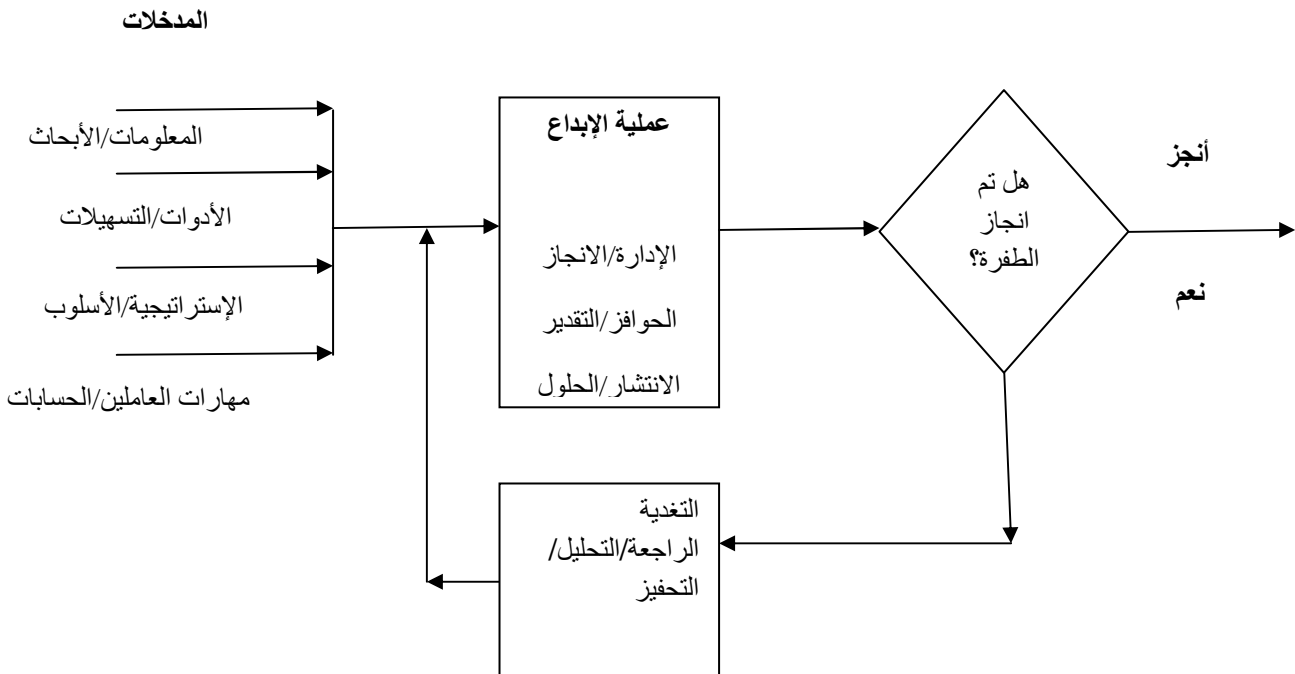
الإبداع حيث يظهر الشكل رقم (19) كيفية وضع مقاييس متسلسلة لقياس فعالية عملية

الإبداع، و يظهر الشكل أيضا كيف يمكن أن يلتبس الأمر عند إبتكار مقاييس الإبداع بدون

36 برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص221

فهم كامل لعناصر ذلك المقياس، على سبيل المثال إذا أراد شخص إبتكار مقياس لعملية ما ليضمن فعالية تلك العملية فإنه يحتاج إلى فحص مدخلاتها و أنشطتها و مخرجاتها، و إذا وُضع دليلا في مؤسسة ما، فلا بد أن يضع في إعتباره بعض العوامل مثل التباين بين جميع المدخلات و بين العمليات الأساسية للمقياس فعند إبتكار مقياس للعملية فإنه من الضروري الإهتمام بفعاليتها في إخراج النتائج المنشودة و علاقتها بالمدخلات و الأنشطة بمعنى آخر عند وضع مقاييس للإبداع لابد من تحديد هدف واضح للقيام بمثل هذا العمل، فبمجرد تحديد الهدف و بمجرد وضع إطار للمقاييس فإنه يتم تحديد المدخلات الأساسية و الأنشطة و المخرجات بعد ذلك.

شكل رقم(19) فهم مقاييس الإبداع



و يتكون مؤشر أداء العمل من The business performance index من سبعة عناصر و عشر مقاييس لرصد أداء العمل كما هو موضح في الجدول رقم(11)³⁷:

جدول رقم (11) تحليل عملية الإبداع

المورد	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
سلسلة الموارد والأبحاث الأساسية للعمليات	طلبات العميل حسب السوق و توقعات الشريك	وضع أهداف للإبداع	حلول لمجموعة متنوعة من الطلبات المختارة	المستخدم و ساحة السوق و نهاية العمل
خطة إستراتيجية قائمة على حاجات العميل	المجال المحدد و الكفاءة و مجال الحلول	عمل الفريق بالمعرفة الأساسية	العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي	المؤسسة
إستخدام الإنترنت و قاعدة البيانات	تنوع المعلومات	البحث في الموضوع	التوسع في فهم المجال و المجالات المشابهة و القدرة على الإكتشاف	الإدارة و المبدعون و المؤسسة و حفظ المعرفة و نشر البراءات
مستودع المعرفة و الإدارة/المبدعون	حلول بديلة/القدرة الداخلية	إكتساب أو إتخاذ قرار	التعهد بالإبداع أو الإكتساب	الإدارة/المبدعون
الفريق/الإدارة/الموردون	المعارف/الموارد/البيئة	الأداء المبدع	فكرة جديدة/جنونية/ممتعة	المبدعون/أعضاء الفريق
الإدارة/المبدعون	ثقافة الإبتكار/كل الأفكار	إبتكار حلول بديلة	التقييم/الأداء/العلامة التجارية/البراءة	المؤسسة/البراءة
الإدارة/توقعات المؤسسة	حلول بديلة	إختيار حل	المنتج/الخدمة/العملية	المبيعات/التسويق
موارد الإدارة	خطة إستراتيجية للمبيعات	المتاجرة	زيادة/المبيعات/علاقات جديدة بالعميل	المؤسسة
القائمون بالعملية/الإدارة	نموذج لدليل الإبداع	قياس الإبداع	دليل الإبداع	الإدارة/السوق

المصدر: برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين –

مصدر سبق ذكره ص224.

حيث يظهر الجدول رقم (11) العناصر و المقاييس، و التي تشمل مقاييس لإدارة الأفكار و زيادة المبيعات و تقدير التحسينات الإستثنائية التي يقوم بها العاملون، وكل ثلاثة مقاييس تعتبر مقاييس للأداء الإبداعي بالمؤسسة في مراحل مختلفة، و من الجدول

37 برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين –مصدر سبق ذكره ص223

نلاحظ أن السطر – الذي يتميز بنتيجة مالية ضئيلة – يتمثل في مشاركة العاملين بالأفكار الفاعلة لإبتكار حلول إبداعية كطريقة لأداء العمل. و هذا يتطلب نظاما متطورا لإدارة الأفكار حيث يتم وضع أفكار العاملين في قائمة يومية و تنقيح المعايير بصفة مستمرة و الإهتمام بالأفكار التي تؤدي إلى قيمة، بما يعمل على التطوير. إن تقدير كبار المسؤولين للعاملين و منحهم الحوافز يعتبر عاملا محفزا للإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن فهم إدارة الفكرة يعتبر العملية الأساسية و أن مبيعات المنتجات أو الحلول الجديدة إنما هي نتاج لعملية الإبداع بالمؤسسة. و إن الجمع بين تلك المقاييس الثلاثة لوضع دليل مؤسسي يعد بسيطا، كما أن الهدف من مقاييس الإبداع هو إتاحة توجهات في الأداء و تحديد المساحات التي ينبغي إصلاحها من أجل تحفيز الإبداع³⁸.

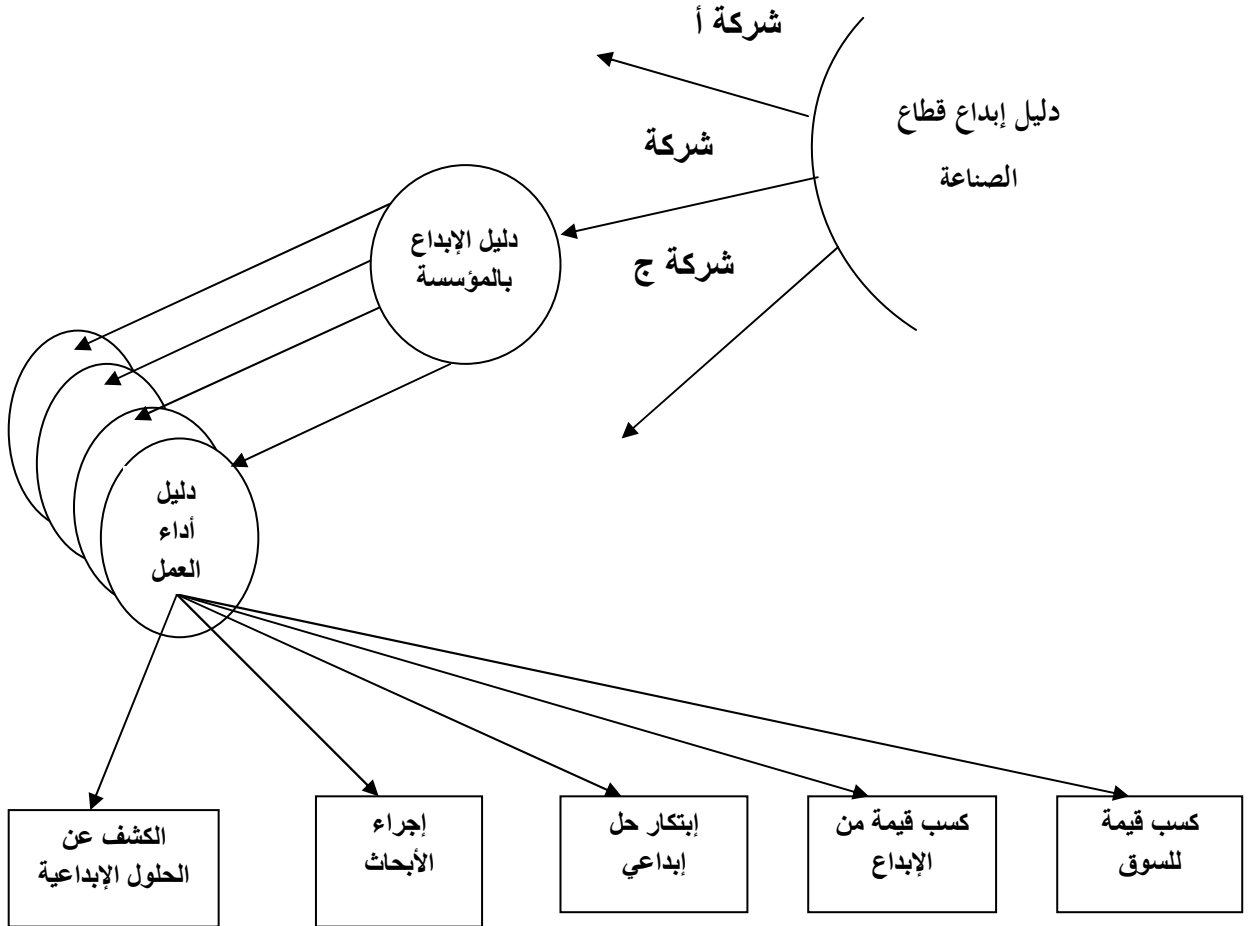
(ب) **المقاييس الفعالة للإبداع:** قام فيكتور باسيلي بوضع نموذج " المنظومة القياسية للأسئلة و الأهداف "Goal- question – Metrics لتحديد مقاييس العملية و المنتج في هندسة برامج الكمبيوتر تستخدم المنظومة أسلوب الصعود و الهبوط لتحديد الأهداف التي تكمن خلف قياس عملية البرمجة، ثم تستخدم الأهداف لتحديد ما ينبغي قياسه بدقة، و خلال تلك المنظومة تعتبر المقاييس وسيلة للوصول إلى الهدف و لكن ليس الهدف النهائي، فالمقاييس ينبغي أن تركز على أهداف محددة و أن تطبق في كل مراحل دورة المنتج و العمليات و المصادر، ثم يتم ترجمتها على أساس السياق المؤسسي و مناخ العمل و الأهداف، حيث تساعد هذه المنظومة على تحديد المقاييس المؤسسية الديناميكية القائمة على الحاجة لتحقيق أهداف العمل و يتكون أسلوب المنظومة من المفاهيم النظرية و الإجرائية للعملية كما يلي:

- يعرف الهدف بأنه المفهوم النظري للمنتجات أو المخرجات، و العمليات أو الأنشطة، الموارد و المدخلات.

- تمثل المنظومة القياسية البيانات التي تتيح الفهم الكلي لإجابات الأسئلة خلال تقويم الأداء مقابل الأهداف، و يمكن أن تكون البيانات ذاتية أو موضوعية. و لكي نتعرف على مقاييس الإبداع لابد من فهم الغرض من الإبداع و بيئته، مدخلاته و مخرجاته، علاوة على ذلك فإن العلاقة بين متغيرات مدخلات و مخرجات الإبداع ينبغي أن تكون واضحة.

حيث يوضح الشكل رقم (20) أهم خطوات دورة الإبداع التي تبدأ بالطلب لنشر الإبداع . و طلب الإبداع قد يكون داخليا أو خارجيا أو كلاهما معا، لذا فإن قياس موقع طلب الإبداع يعد ذا أهمية كبيرة إذ أن الطلب سوف يحفز الأنشطة الإبداعية داخل المؤسسة و إذا كانت المقاييس الموضوعية لدورة الإبداع بالكامل مرغوبا فيها فلا بد من جمع تلك المقاييس في مجموعة واحدة:

شكل رقم (20) العملية النموذجية لقياس الإبداع



المصدر: برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين – مصدر سبق ذكره - ص227

و ينبغي على أي مؤسسة تسعى لوضع مقاييس للإبداع أن تحدد أهدافها بوضوح قبل وضع تلك المقاييس في ضوء هذا الفهم الجديد، إن ثمة العديد من المؤسسات التي تنهافت على إمتلاك وفرة من المقاييس الغير المناسبة والتي لا يتم إستخدامها بها، و القائمة التالية تضم خطوات يمكن إستخدامها لوضع مقاييس للعملية أو النشاط حتى لا تكون تلك المقاييس مجرد أعمال إضافية³⁹:

39 برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين – مصدر سبق ذكره ص227

- تحديد الغرض من الإبداع في المؤسسة.
- تحديد المخرجات المتوقعة، مع تحديد مساهمتها في أداء العمل شاملة بذلك نمو العمل و الربح.
- تحديد مقاييس نجاح المخرجات الأساسية.
- تحديد فرص تحديات تحسين عملية الإبداع.
- كتابة قائمة بالأنشطة التي يجب إستخدامها لتحفيز الإبداع.
- تحديد متغيرات المدخلات و المخرجات المؤثرة في نجاح الإبداع بالمؤسسة. إذ أنه إذا لم يتم رصد و مراجعة تلك المتغيرات و إدارتها بكفاءة فسوف تتأثر بها مخرجات الإبداع.
- تحديد إمكانية جمع بيانات مقاييس الإبداع المنشودة.
- تحديد طرق وضع التقارير و مراقبة المقاييس العملية و الأساسية للإبداع (بما فيها المستويات و الإتجاهات) التي تؤدي إلى زيادة العمل و زيادة الربح.

المبحث الرابع: تطبيق نموذج كانو داخل المؤسسة

إن ممارسة القياس الدائم لرضا و ولاء العملاء له أهمية كبيرة من أجل عمل محصلة من المعلومات عن العملاء و تحديد فرص جديدة للإبداع، بحيث يكون تركيز المؤسسة في هذه الحالة على الزبون بالدرجة الأولى، الأمر الذي يجعل تحديد ملامح المنتج أو الخدمة الجديدة يتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة أو المنتج الجديد وفق توقعات الزبون و مفاجأة الزبون بما يتجاوز توقعاته بإبداعات جديدة، يساهم نموذج كانو⁴⁰ في تحقيق ذلك من خلال تحديد ومعرفة تصورات الزبون وتوقعاته، و تقوم الفكرة الأساسية لنموذج كانو على فرضية بأنه لا توجد هناك علاقة

⁴⁰ هو نموذج تم تطويره سنة 1984 من قبل البروفيسور الياباني كانو نوريأكي من جامعة Tokyo Rika University .

خطية بين مستوي الأداء للمنتج و رضا العملاء المستفيدين، الأمر الذي يعكس لنا مدى تعقيد تفضيلات (رغبات) الزبون.

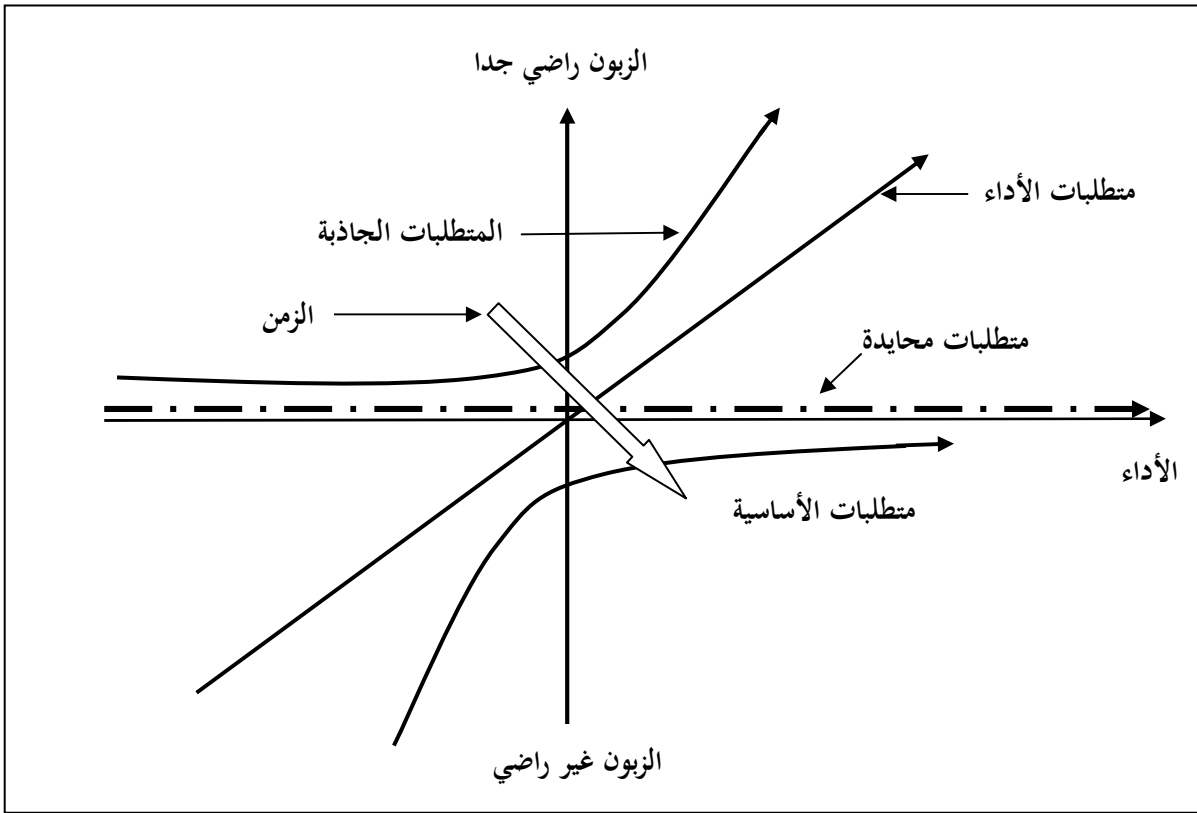
المطلب الأول: مبادئ عمل نموذج كانو

يقوم نموذج كانو على المبدأين الأساسيين التاليين:

أ) المبدأ الأول :

الأفكار الغير مرئية في نوعية المنتج يمكن أن نجعلها مرئية، و يظهر لنا نموذج كانو من خلال المنحنى رقم (21) و القائم على أن المنتج المطور يتموضع على محورين ، محور أفقي يوضح لنا أداء المنتج، و محور عمودي يوضح لنا مستوى الرضا الناتج عن أداء المنتج ، و من خلال المنحنى تحددت لنا أربعة فئات:

الشكل رقم (21) محاور نموذج كانو



1- هناك بعض المتطلبات يكون فيها رضا الزبون يمثل علاقة طردية مع أداء المنتج و يعبر عنها بمتطلبات "الأداء".

2- و هناك متطلبات أساسية: هي متطلبات للزبون في المنتج لا بد من وجودها و ليس بالضرورة أن يطلبها الزبون أو يذكرها لأنه يفترض وجودها و غيابها يضر برضا الزبون بشكل كبير لأنها أمور أساسية. و هي غالبا لا تذكر، و يتوقع الزبون وجودها في المنتج بشكل أكيد و مسلم به، و عدم وجودها يؤدي إلى تديني رضا الزبون بشكل كبير، نذكر على سبيل المثال النظافة في مطعم ما تعتبر مطلبا أساسيا رغم أن غياب النظافة ينتج عنه درجة عدم رضا كبيرة لدى الزبائن إلا أنه في حالة وجودها يكونون غير مباليين بها و ذلك لأنها تعتبر من المسلمات المتوقع وجودها.

3- المتطلبات الجاذبة : تظهر هذه المتطلبات في حالة إستجابة المنتج و تكون محايدة في حالة عدم إستجابته، و هي عبارة عن أمور لم يطلبها الزبون و لم يفكر فيها أو يتوقع وجودها في المنتج بل يتفاجأ لوجودها في حال وجدت في المنتج، و لو كانت موجودة و أفادت الزبون و حازت على إعجابه فإنها تعتبر كالقيمة المضافة للسلعة و تؤدي إلى ارتفاع رضا الزبون بشكل كبير و قد يؤدي ذلك إلى زيادة ولاء الزبون لهذا المنتج، و هذا هو مستوى المنتج المطور الذي يجعل الزبون مبهتجا حسب نموذج كانوا، و هو المستوى المتعلق بالمعرفة و المعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانيات إستخدام المنتج الجديد أو التحسينات للمنتج المتوافقة مع توقعات الزبون، تكوين جماعات مشتركة مع الزبون من أجل الحوار المستمر و إيجاد القناة السريعة و الفعالة، و تعتبر المؤسسات الريادية التي تبذل هي الأكثر حساسية لهذه الفئة من المتطلبات، وهذه المتطلبات غالبا لا يطلبها و لا يتوقعها الزبون لأنه لم يفكر في وجودها (لعدم إبداعها بعد) أو لعدم وجودها في المنتج سابقا(إبداع التحسين)، لها أكبر

أثر على رضا الزبون، و تزيد من ولاء الزبون، و تختلف المتطلبات الجاذبة باختلاف المنافسين.

4- أما الفئة الرابعة من المتطلبات هي تلك الرغبات التي لا يختلف فيها الزبائن سواء إستجاب المنتج أم لم يستجب للمتطلبات المرغوبة و هي تدرج ضمن المتطلبات المحايدة. و هكذا نستنتج أنه لا توجد بالضرورة علاقة خطية بين الأداء الجيد للمنتج و مستوى الرضا الذي يوفره للزبون، و أنه لا يكفي فقط وجود منتج يستجيب للمتطلبات الأساسية من أجل بلوغ الريادة في السوق، وأنه يجب علينا عدم إهمال الموارد التي تخلق عدم الرضا (كإهمال المتطلبات الأساسية التي ينتج عنها عدم الرضا) من أجل الحصول على منتج أكثر نجاحا. و كذلك نلاحظ أنه توجد إمكانية الإبداع و التميز في المتطلبات الجاذبة .

ب) المبدأ الثاني:

يتم تقييم متطلبات الزبائن ضمن إستبتان، تمثل أحدها جهة الأسئلة الوظيفية و الجهة الأخرى تمثل الأسئلة الغير الوظيفية، و الهدف من هذا الأسلوب هو معرفة الإنطباعات (التصورات) عن المنتج المستقبلي و الجدول رقم (12) يوضح الطريقة العملية للإجابة على الاستمارتين:

مثال:

جدول رقم (12) يبين الأجوبة الممكنة لاستبيان كانو

السؤال الوظيفي	السؤال
1- سيكون من المفيد جدا "راض جدا".	1- سيكون من المفيد جدا "راض جدا".
2- هذا من شأنه أن يكون الحد الأدنى بالنسبة لي "راض".	2- إذا كانت السيارة تقتصد في إستهلاكها للوقود كيف سيكون شعورك؟
3- يمثل حالة عادية "محايد".	
4- إنه يزعجني و لكن يمكن أن أقبل "غير راض".	

<p>5- هذا يزعجني كثيرا، و أنا لا يمكن أن اقبل "مستاء جدا".</p>		
<p>1- سيكون من المفيد جدا "راض جدا". 2- هذا من شأنه أن يكون الحد الأدنى بالنسبة لي "راض". 3- يمثل حالة عادية "محايد". 4- يزعجني و لكن يمكن أن أتقبله "غير راض". 5- هذا يزعجني كثيرا، و أنا لا يمكن ان اقبل "مستاء جدا".</p>	<p>- إذا كانت السيارة لا تقتصد في استهلاك الوقود، ما هو شعورك حيال ذلك ؟</p>	<p>السؤال الغير الوظيفي</p>

المصدر:

Helmi Ben rejeb «Phases amont de l'innovation :proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'evaluation de l'acceptabilité d'un produit » Thèse présentée en vue de lovtention du doctorat ,Nancy université- institut national polytechnique 02 décembre 2008.p95

إن الأشخاص الذين طرحت عليهم الأسئلة يمكنهم الإجابة ضمن شبكة تحتوي على 5 أجوبة ممكنة و يظهر الترابط التام من خلال الجواب الظاهر في الجدول (هذا سيكون من المفيد جدا) حتى نصل إلى عدم وجود الترابط في الإجابة (هذا يزعجني كثيرا، لا يمكنني أن اقبل به).
(ج) معالجة إستبيان كانوا: حسب النموذج الأصلي لكانو يتم الحصول على التصنيف من خلال الربط المباشر للأجوبة عن السؤالين الوظيفي و الغير الوظيفي، عمليا، من أجل كل زبون يستعمل جدول التقييم لكانو، الجدول (13) و الذي يستعمل لتصنيف

الحاجة(السلعة/الخدمة) المطلوبة، و حسب التقييم الموجود أمام إجابة جميع الزبائن الذين أجابوا على الإستبانة، و إعتمادا على رأي الأغلبية يتم تصنيف كل حاجة من المتطلبات.

الجدول رقم (13) جدول التقييم لكانو

السؤال الغير وظيفي					توقعات الزبائن	
					←	↓
5- مستاء جدا	4- غير راضي	3- محايد	2- راضي	1- راضي جدا		
P	A	A	A	D	1- راضي جدا	السؤال الوظيفي
B	N	N	N	I	2- راضي	
B	N	N	N	I	3- محايد	
B	N	N	N	I	4- غير راضي	
D	I	I	I	I	5- مستاء جدا	

المصدر: Helmi Ben rejeb «Phases amont de l'innovation : proposition d'une d'evaluation de l'acceptabilité d'un démarche d'analyse de besoins et produit » p96 (مرجع سبق ذكره).

الترميز: A:Attractif جاذب، I:Inverse عكسي، D: Discutable مشكوك فيه، B:Basique أساسي (يجب أن يكون)، N:Neutre محايد، P :de Performance الأداء،

على سبيل المثال: إذا كانت إجابة الزبون " 1- سيكون من المفيد جدا، بالنسبة للإقتراح السيارة تقتصد في إستهلاك الوقود (الجانب الوظيفي للسؤال)"، و يجب ب " 5- هذا يزعجني كثيرا، و لا يمكنني أن اقبل به على الإقتراح السيارة لا تقتصد في إستهلاك الوقود (الجانب الغير الوظيفي

للسؤال)، من خلال الإجابتين و بالمقارنة مع جدول التقييم نستنتج أن الحاجة "إقتصاد الوقود" تصنف من متطلبات الأداء.

إضافة إلى المتطلبات الأربع المذكورة سابقا (الأداء، الأساسيات الجاذبة، و الحيادية) و التي تعتبر النتائج الرئيسية لطريقة كانو، تم تحديد فئتين أخريتين من المتطلبات سنوضحها في الحالتين التاليتين:

- في حالة وجود تناقض في إجابتي الزبون كما هو الحال إذا ما كانت إجابة الزبون أنه راض في حالة تلبية و عدم تلبية رغبته (المتطلب) على حد سواء فإن المتطلبات الموجودة في هذه الفئة تسمى مربية "مشكوك فيها".

- و عندما يجيب الزبون على عكس ما هو متوقع، على سبيل المثال إذا كان الزبون يشعر بعدم الرضا عند وجود الحاجة (سلعة/خدمة) المحددة من قبل المؤسسة التي نقوم بدراستها، و يشعر بالرضا عند غياب تلك الحاجة، إحدى التفسيرات لهذا الموقف هي أن الزبون لا يتوقع حصوله على الرضا من المتطلبات التي تحددها المؤسسة و لكن يحصل على الرضا من العكس، متطلبات هذه الفئة تسمى "العكسية". على سبيل المثال، بعض الزبائن يفضلون منتجات التكنولوجيا الفائقة، في حين أن آخريين يفضلون النموذج الأساسي للمنتج وسيكون مستاء اذا كان في منتج ما ميزات اضافية كثيرة جدا.⁴¹

إن تصنيف إحدى هذه المتطلبات ضمن فئة أو أخرى من هاتين الفئتين من طرف المحيب يوجب علينا أن نضع في الحسبان:

- طبيعة المتطلبات (حالة كان من الصنف عكسي).
- صياغة المتطلبات (غير واضحة).
- صياغة الإستبيان (شرح الأسئلة).

⁴¹ <http://www.manufacturingterms.com/Arabic/Kano-Model-Definition.html>

كما أن الحصول على تصنيف ضمن هاتين الفئتين يمكن أن يعبر بأن المتطلبات في السؤال في واقع الأمر تعبر عن صنفين مختلفين من المتطلبات في آن واحد. يعطي جدول التقييم تصنيفا تبعا لرأي زبون واحد الذي أجاب على السؤالين الوظيفي و الغير وظيفي، إلا انه يوجد هناك خطوة إضافية مهمة ألا وهي يجب أخذ أجوبة جميع الأفراد المستجوبين و يؤخذ رأي الأغلبية من اجل وضع تصنيف مناسب للحاجة (سلعة/خدمة) حسب النموذج الأصلي لكانو، على سبيل المثال إذا كان جواب 90% من الأفراد هو أن الحاجة هي صنف "أساسي" و 10% موزعة على باقي الأصناف، فتصنف الحاجة ضمن "المتطلبات الأساسية".

المطلب الثاني: مزايا و سلبيات نموذج كانو

- ✓ مزايا نموذج كانو: من الإيجابيات نذكر أن التصنيفات للمتطلبات (الحاجات) من خلال نموذج كانو تكون واضحة.
- يساعد في تحديد الأولويات لمصممي المنتج، فإنه ليس من المفيد الإستثمار في تطوير منتج يستجيب للمتطلبات الأساسية مجرد انه وصل لمستوى معين من الرضا، على العكس من ذلك فإن الإستثمار في منتج يستجيب لمتطلبات الأداء أو المتطلبات الجاذبة التي لها تأثير أكبر على الجودة المدركة و بالتالي مستوى أكبر من الرضا.
- المتطلبات أكثر وضوحا وتبسيطا، بحيث الجوانب و المعايير التي لها تأثير أكبر على رضا العملاء يمكن التعرف عليها بشكل أفضل.
- يمكن إستخدام نموذج كانو لقياس رضا العملاء مع طرق وعمليات أخرى من شأنها دعم الإبداع مثلما هو الحال مع نظام إختبار و تصميم دالة الجودة (QFD) Quality Function Deployment) و قد أظهرت العديد من البحوث العلمية التكامل بين هاتين الطريقتين، أين يتم تحديد الرغبات و المتطلبات، و معرفتها ومن ثم تصنيفها هرميا و

هذا التصنيف يعتبر من الشروط المسبقة في QFD، لأن طريقة QFD تهتم بترتيب المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المنتجات حيث أنها تضمن تصميم المنتج بالجودة والمواصفات المطلوبة من قبل العملاء⁴².

- يساهم نموذج كانو في توضيح وضع التحسينات في مرحلة تطوير المنتج لا سيما في حالة وجود تناقضات.

- كما نلاحظ أن نموذج كانو يعتبر مناسباً جداً في إستراتيجيات التسويق (B2C) Business to consumer) لأنه يقوم على مبدأ إستجواب الزبون أو المستخدم النهائي، و قد أظهرت التجارب أيضاً إمكانية إستعماله في إستراتيجية التسويق (B2B) Business to business).

- علماً أن تصنيف المتطلبات تتغير بتطور المنتج مع مرور الوقت، بحيث قد تكون بعض المنتجات ضمن المتطلبات الجاذبة أو متطلبات الأداء، و من ثم تتحول لتصبح متطلبات أساسية، فمثلما كانت أماكن التخزين في السيارات عبارة عن متطلبات جاذبة في الوقت الذي ظهرت فيه منذ سنوات الثمانينات لتصبح أساسية في الحاضر. و عليه فإنه يجب على المؤسسات مواكبة التكنولوجيا الجديدة لكي لا تجد نفسها أمام منتجات قديمة مهجورة⁴³.

✓ النقاط السلبية لنموذج كانو:

- في نموذج كانو نأخذ رأي الزبائن كل على حدا و لكن تصنيف المتطلبات ينتج عن التصويت الكلي لمجموع المحييين على الإستبانة و بذلك فإننا سنهمش رأي بعض الزبائن و لا تؤخذ آرائهم بعين الإعتبار.

⁴² Maurice Pillet – Six Sigma comment l’appliquer – éditions d’organisation paris, 2004p78 .

43 Helmi Ben rejeb «Phases amont de l’innovation :proposition d’une démarche d’analyse de besoins et d’évaluation de l’acceptabilité d’un produit » Thèse présentée en vue de lovtention du doctorat ,Nancy université- institut national polytechnique 02 décembre 2008.p97

- الحدود المتعلقة بتصنيف الحاجة: في النسخة الأصلية لنموذج كانو، تصنيف كل حاجة على أساس رأي أغلبية المجاوبين، تبدو هذه الطريقة كافية في حالة كان هناك توافق واضح في طريقة التفكير للزبائن بحيث تكون هناك إجابة واحدة مهيمنة على سائر الإجابات، إلا أنها تكون أقل وضوحا بكثير في حالة كان هناك توزيع متقارب للأجوبة على سبيل المثال (25% تمثل الأساسية، 24% تمثل المحايدة، 27% الجاذبة ، 24% العكسية) في هذه الحالة تصنيف المتطلبات يكون أقل وضوحا، و هي تعتبر من نقاط في نموذج كانو .

✓ أهم التحسينات التي أضيفت لنموذج كانو:

1- بالنسبة لتصنيف المتطلبات: ضمن طبعة خاصة بعنوان "مركز الجودة لجريدة

الإدارة" (Center for Quality of Management journal) ، قام

Reinhart Richter و هو أحد مؤلفي هذه الطبعة، بعد دراسة أفكار و نظريات و قيامه

بعده تجارب على النموذج خرج بالقاعدة التالية:

" إذا كان المجموع (الأداء + الجاذب + الأساسي) < (محايد

+عكسي+مشكوك فيه) إذن تصنيف المتطلبات يكون هو العنصر الأكبر في

المجموعة (الأداء، الجاذب، الأساسي)، و إذا كان العكس فإن التصنيف

يكون أكبر عنصر في المجموعة (محايد، عكسي، مشكوك فيه)".

على سبيل المثال في حالة ما تحصلنا على النتائج التالية:

$$D=3، I=2، N=20، B=18، P=18، A=19$$

إذن سيكون لدينا: $(P+A+B=67) < (N+I+D=25)$ و منه فإن التصنيف

يكون العنصر الأكبر في المجموعة $(A=19) = (B، P، A)$ إذن هو من المتطلبات

الجاذبة. $[Max(A, P, B)=A(19)]$.

إلا أن هذه الطريقة هي الأخرى تهمش بعض الأجوبة و لا تأخذها بعين الإعتبار

مثلما هو الحال في النسخة الأصلية لنموذج كانو و قد إقترح Timko Mike

أسلوبا يعتبر مواصلة لطريقة معالجة أجوبة الاستمارتين، و هو عبارة عن مؤشر يعكس لنا رضا الزبون بإستخدام جميع الأجوبة المتحصل عليها في كل فئة، و يرمز

لهذا المؤشر ب "Customer Satisfaction" CI

رضا المستهلك، ويتمثل المؤشر في حساب معاملين، المعامل الأول يسمى Better و

هو يقيس الرضا عندما يستجيب المنتج للمتطلبات، بحيث:

$$\text{Better} = \frac{A + P}{A + P + B + N} \quad (1)$$

أما المعامل الثاني يسمى Worse و هو يقيس عدم الرضا عندما لا يستجيب المنتج للمتطلبات، بحيث:

$$\text{Worse} = \frac{A + B}{A + P + B + N} \quad (2)$$

ملاحظة: المعامل **Worse** يكون مسبق بإشارة سالبة.

مثال: من نتائج المثال السابق نتحصل على $\text{Worse} = 0,48$ ، $\text{Better} = 0,49$. هذين المعاملين هما محصورين بين 0 و 1 بالقيمة المطلقة، و في حالة ما إذا كان المعامل Better قريب من 1 فإن المتطلبات يكون لها تأثير أكبر على رضا الزبون، والعكس كلما كان يقترب من 0 يكون التأثير ضعيف جدا، أما بالنسبة للمعامل Worse فإنه كلما كان

قريبا من 1 فهذا يعني أن المتطلبات لها تأثير عدم رضا أكثر أهمية عندما لا يستجيب المنتج، و عندما يكون قريب من 0 فإن هذا التأثير يكون ضعيفا⁴⁴.

⁴⁴ Helmi Ben rejeb «Phases amont de l'innovation :proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'evaluation de l'acceptabilité d'un produit »p100 . (مرجع سبق ذكره) .

خلاصة الفصل الثالث:

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله و اتجاهاته، و عي استهلاكي عالي و عقلانية في الاختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتسابها المرونة اللازمة و القدرة على التكيف و اليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.

و عليه اتجهت المؤسسة نحو التفكير و العمل بأساليب جديدة، و إطلاق العنان لطاقتها و قدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالا واسعا أمام نموها و ازدهارها.

حيث أيقنت المؤسسات بأن توجهها نحو الزبون هو الاختيار الأنسب و الذي يجب وضعه في صميم استراتيجياتها، انطلاقا من سعيها الجاد إلى تحقيق رغباته واحتياجاته بالجودة المناسبة كخطوة أولى، ثم البحث عن كفاءات منحه قيمة مضافة تسعده، و مساعدته على التماسها و التمتع بها من خلال استعماله لسلع و خدمات المؤسسة.

و تظهر أهمية القيمة الموجهة للزبون من خلال رد فعله الإيجابي المفصح عنه بالرضا و الإعجاب، نتيجة تفوق الإشباع المتحصل عليه على التضحيات المبذولة لأجله من ثم يظهر أن القيمة المحققة للزبون تأخذ أشكال عديدة و يتم إدراكها تبعا لوجهات نظر عديدة أيضا، حيث ترتبط بطبيعة كل زبون و خصائصه.